VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

FINANCOVÁNÍ ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ Z FONDŮ EU

FINANCING OF HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT FROM EU FUNDS

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE BC. MICHAL BULJAK
AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE DOC. ALENA KOCMANOVÁ, PH.D.
SUPERVISOR

BRNO 2011

Vysoké učení technické v Brně
Fakulta podnikatelská

Akademický rok: 2010/2011
Ústav ekonomiky

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Buljak Michal, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Financování rozvoje lidských zdrojů z fondů EU

v anglickém jazyce:

Financing of Human Resources Development from EU Funds

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Seznam odborné literatury:

DOČKAL, V. Strukturální fondy EU – projektový cyklus a řízení. Příručka projektového manažera. Brno Masarykova univerzita. 2007. 137 s. ISBN 978- 80-210-4390-9.
KUCHARČÍKOVÁ, A. VADÁK, J. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vydání. Praha Grada Publishing, 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7.
TAUER,V., ZEMÁNKOVÁ,H.,ŠUBRTOVÁ,J. Získejte dotace z fondů EU : Tvorba žádosti a realizace projektu krok za krokem. 1. vydání. Brno Computer Press, 2009. 160 s. ISBN 978-80-251-2649-3.
VILAMOVÁ, Š. Čerpáme finanční zdroje Evropské unie : praktický průvodce. Praha Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN 80-247-1194-X.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2010/2011.

L.S.

Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D. Ředitel ústavu	doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA Děkan fakulty

V Brně, dne 17.04.2011

Abstrakt

Předmětem diplomové práce je realizace projektu prostřednictvím strukturálních fondů Evropské unie. Projekt je zaměřený na podporu vzdělávání zaměstnanců neziskové organizace. Součástí práce je přiblížení základních pojmů o strukturálních fondech Evropské unie, operačních programech České republiky a příprava projektu v ucelené a uznatelné podobě.

Abstract

The subject of this master's thesis is the project implementation with the help of European funds. The project is focused on supporting the education of the staff in a non-profit organization. Included in the thesis is the introduction of basic concepts of European Structure Funds, Operational Programs of Czech republic and the development of the project in a comprehensive and admissible form.

Klíčové slova

nezisková organizace, fondy Evropské unie, Evropský sociální fond, financování, vzdělávání, dotace, žádost, podmínky, projekt

Key words

non-profit making organization, European Union Funds, European Social Fund, education funding, grant, application, terms, project

Bibliografická citace

BULJAK, M. *Financování rozvoje lidských zdrojů z fondů EU*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 87 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a byla zpracována samostatně. Dále prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil autorské práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 25. 05. 2011 …….

Podpis

Poďakovanie

Rád by som sa poďakoval doc. Ing. Alene Kocmanovej, Ph.D. za cenné rady, pripomienky a odborné nasmerovanie z jej strany pri spracovaní tejto diplomovej práce. Rád by som sa takisto poďakoval pánovi Ing. Petrovi Morcínkovi, finančnému manažérovi neziskovej organizácie IQ Roma servis, o. s., za poskytnutie potrebných materiálov vhodných k vypracovaniu diplomovej práce a za spoluprácu s ním.

Obsah

Úvod

Odo dňa 1. mája 2004, ktorým sa Česká republika stala plnohodnotným členom Európskej únie, má možnosť sa zapájať do európskych sociálnych programov, spolupodieľať sa na zjednodušovaní legislatívy či možnosť využívať čerpať finančné prostriedky štrukturálnych fondov Európskej únie. Veľké očakávania má hlavne programové obdobie 2007 – 2013. Je to hlavne z dôvodu, že predchádzajúce programové obdobie sa stretávalo s problémami ako nedostačujúca informovanosť, nekomplexnosť projektov, zlá organizačná stránka projektov alebo neschopnosť dokončiť projekt podľa projektovej žiadosti. Tieto zápory sa časom zminimalizovali, napriek tomu Česká republika patrí v úspešnosti čerpania štrukturálnych fondov tesne pod priemer východných krajín Európskej únie. Z celkového množstva finančných prostriedkov, vyčlenených pre obdobie 2007 – 2013, môže Česká republika vyčerpať 14 %, čo je v prepočte skoro 30 mld. EUR.

V mojej diplomovej práci sa bližšie zameriavam na Európsky sociálny fond, ktorý pomáha aktívnej politike na trhu práce. Pre programové obdobie 2007 – 2013 je vyčlenených pre Českú republiku 3,8 mld. EUR. Finančné prostriedky daného fondu sú určené skôr pre produktívnu vrstvu obyvateľstva, ktorá potrebuje rekvalifikáciu a pre ľudí, neaktívnych na trhu práce, hľadajúcich si lepšie uplatnenie v obore či novú pracovnú pozíciu.

Je všeobecne známe, že úspech akejkoľvek spoločnosti závisí vo veľkej miere na ľudských zdrojoch. Ľudský zdroj, je veľmi efektívna „hybná sila“ organizácií v prípade, že disponuje dostatočnými znalosťami, skúsenosťami a motiváciou zlepšovať sa a nemá komunikačné či sociálne bariéry.

Rozvoj zamestnancov je chápaný v zmysle, že ide nielen o vzdelávanie a zlepšovanie svojich znalostí či praktických skúseností, ale ide tiež o zlepšovanie komunikačných schopností, podieľať sa na teambuildingu, vedieť zžiť sa

s poslaním organizácie, naučiť sa byť asertívny, nepodľahnúť stresu či odolávať nepredvídaným skutočnostiam.

Diplomová práca sa zaoberá konkrétnym projektom ***„Vzděláním krok vpřed“***, ktorý predkladalo občianske združenie IQ Roma servis, ktoré poskytuje bezplatné právno-sociálne poradenstvo, vzdelávacie a voľnočasové aktivity osobám ohrozeným sociálnym vylúčením, hlavne rómskeho pôvodu. Predkladaný projekt je financovaný z ESF po dobu 31 mesiacov. Keďže oblasť rozvoja ľudských zdrojov je pomerne finančne náročná a v danom prípade sa jedná o neziskovú organizáciu, sú podstatnou mierou tieto aktivity financované prostredníctvom dotácie alebo štrukturálnych fondov EU.

Práve poslednou možnosťou financovania rozvoja zamestnancov sa budem zaoberať v mojej diplomovej práci. Je nutné podotknúť, že pridelenie akejkoľvek dotácie z Európskej únie nie je jednoduchou záležitosťou. Celý proces získavania finančných prostriedkov je v mnohých prípadoch organizačne, administratívne a realizačne náročný. Ak je však žiadateľ dostatočne pripravený a skúsený, je to najlepšia cesta ako zrealizovať svoje predstavy a snahu.

1 Vymedzenie problému a ciele práce

Cieľom diplomovej práce je vypracovanie projektu pre neziskovú organizáciu IQ Roma servis, o. s., ktorý má veľký potenciál byť financovaný z štrukturálneho fondu EU. Projekt má byť čerpaný na programové obdobie 2007 – 2013. Jeho dĺžka nesmie presiahnuť 36 mesiacov. Presnejšie sa jedná o čerpanie z Európskeho sociálneho fondu, ktorého hlavnou náplňou je zvyšovanie zamestnanosti, potreba sociálneho začleňovania osôb do spoločnosti a podpora rovnakých príležitostí na trhu práce. Jedná sa o reálny projekt zameraný na **pomoc rozvoju miestnych zdrojov** (NNO, magistrát Jihomoravského kraja, sociálne agentúry, školské zariadenia) **s problematikou práce a začleňovania osôb, ktoré pochádzajú zo sociálne vylúčených lokalít.**

Teoretické poznatky som čerpal hlavne z troch väčších tematických okruhov: projektové riadenie, štrukturálne fondy EÚ a operačné programy Českej republiky a význam neziskových organizácii v Českej republike. V tejto časti sú rozobrané základné pojmy z oblasti čerpania štrukturálnych fondov, rozdelenie programových období, rozdelenie operačných programov či oblastí podpory daného Operačného programu. Zameriavam sa hlavne na *Európsky sociálny fond*, keďže projekty neziskovej organizácie IQ Roma Servis, o. s., sú financované vo väčšine prípadoch jeho pomocou. Z Operačných programov priblížim konkrétny program *Vzdělávání pro konkurenceschopnost*. Z oblasti projektového riadenia sú v tejto časti vysvetlené pojmy ako „trojimperatív“, fázy projektu, aspekty projektu či zadanie cieľa projektu. Priblížim taktiež základné delenie neziskových organizácii, podmienky založenia a význam v spoločnosti.

Praktická časť je tvorená predstavením predkladateľa projektu t.j. nezisková organizácia IQ Roma servis, o. s., predstavením partnerov projektu, identifikáciou cieľa a zameraním projektu. Stručne je tu načrtnutá ekonomická situácia organizácie, jej vízia a smerovanie do budúcnosti.

Praktická časť zahrňuje aj môj návrh predloženia a realizácie projektu *„Vzděláním krok vpřed“*. Návrh pozostáva z analýzy problémového stavu, personálneho obsadenia projektu, zo zostaveného plánovaného rozpočtu projektu, a časového harmonogramu. Vypracovaný návrh bude na základe mnou zozbieraných informácií z neziskovej organizácie, analýzy konkrétnych podmienok a predpokladaného odhadu. Konkrétne sa venujem predovšetkým vzdelávacím blokom a to – ***metodickým*** a ***výukovým blokom***. Tie sú venované partnerom projektu, aby vďaka nim boli lepšie zaškolení v práci s osobami sociálne vyčlenených. Dané vzdelávacie bloky sú organizačne rozplánované do necelých troch rokoch. Samozrejme nesmú prekročiť obdobie 3 rokov – celkovú dobu projektu. Ich celkový počet je 10 a sú rôzne personálne obsadené v závislosti od dĺžky trvania a náročnosti výuky.

Na záver daný projekt zhodnotím, posúdim jeho komplexnosť, účelnosť a poukážem na chyby, ktorých je možné sa dopustiť v priebehu projektového riadenia. Osobne si však myslím, že každý dobre pripravený, organizačne zvládnutý a finančne rozvrhnutý projekt je schválený, lebo je záujmom Európskej únie pomáhať pri vyrovnávaní ekonomických, materiálnych, kultúrnych, sociálnych priepastí medzi danými regiónmi či vrstvami obyvateľstva.

2 Teoretické východiská práce

2.1 Štrukturálne fondy

Európska regionálna politika (kohézna politika, politika súdržnosti) je založená na finančnej solidarite medzi regiónmi. EÚ na ňu vynakladá viac ako tretinu rozpočtu EÚ (približne 35,7% rozpočtu). V centre jej podpory sú predovšetkým znevýhodnené regióny, nazývané aj "konvergenčné[1]".

Vzájomná solidarita nepomáha len prijímateľom pomoci, ale aj štátom, ktoré sú hlavnými prispievateľmi do rozpočtu Spoločenstva. Napríklad tým, že ich podniky profitujú z veľkých investičných projektov v slabších regiónoch. Ignorovanie rozdielov medzi regiónmi by mohlo na druhej strane viesť k ich prehlbovaniu, čo by brzdilo rozvoj Európskej únie ako celku. Nástrojmi regionálnej politiky sú štrukturálne fondy. Napriek tomu, že všetky štrukturálne fondy pôsobia spoločne, každý má svoje špecifické tematické oblasti. [1]

V rokoch 2000-2006 fungovala kohézna politika s piatimi fondmi - štyri štrukturálne a Kohézny fond. Po určitých zmenách sa dva z nich (poľnohospodársky a nástroj pre rybolov) modifikovali a presunuli pod iné politiky, a preto hovoríme už len o dvoch štrukturálnych fondoch ("eurofondoch"), ktoré spolu s Kohéznym fondom primárne podporujú rozvoj regiónov pod hlavičkou kohéznej politiky. [1]

Štrukturálne fondy nefinancujú individuálne projekty, ale viacročné programy regionálneho rozvoja. Tie spoločne pripravujú regióny, členské štáty a Európska komisia. Programy sú pripravené podľa spoločných východísk navrhnutých Európskou komisiou pre EÚ ako celok. [1]

Príspevky do týchto fondov od začiatku 90. rokov 20. storočia výrazne vzrástli: z 8 miliárd eur ročne v roku 1989 na 32 miliárd eur v roku 1999. Pre roky 2000 až

[1] konvergencia - zbližovanie regiónov (v zmysle politiky EÚ)

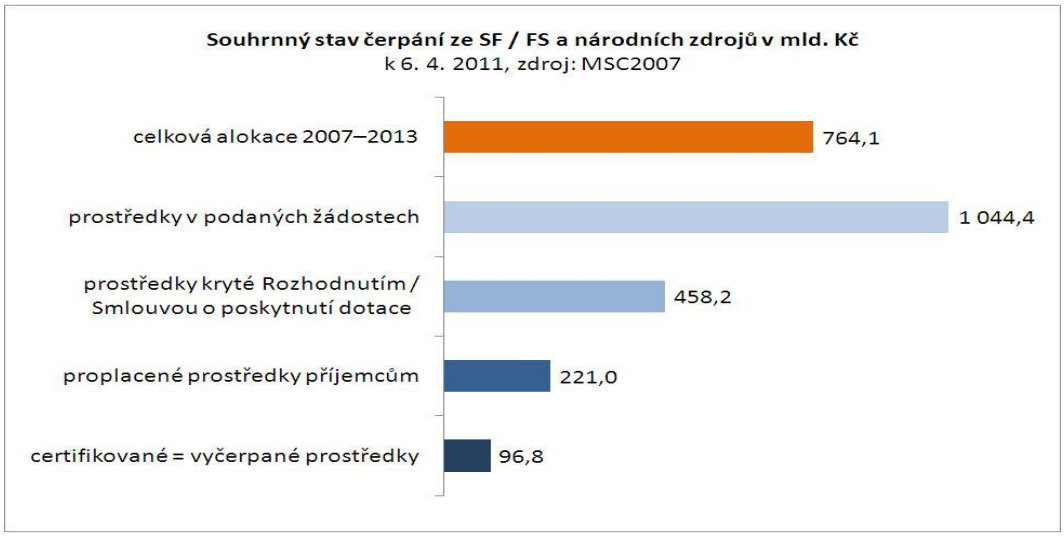
2006 bolo na všetky štyri štrukturálne fondy vyčlenených spolu až 195 miliárd eur (v cenách roku 1999), nové programové obdobie 2007 - 2013 už kalkuluje s 277,703 mld. eur (v bežných cenách). [1]

Nárok na využívanie štrukturálnych fondov majú iba členské krajiny EÚ. Programujú sa na sedemročné obdobia (súčasnou programovacou periódou je obdobie 2007 až 2013). Pre obdobie 2000 - 2006, respektíve pre skrátené obdobie 2004 - 2006 platí pravidlo ***n+2***, čo znamená, že vyčlenené prostriedky možno pre daný rok čerpať 24 mesiacov po jeho skončení a posledné prostriedky z tohto obdobia sa musia vyčerpať do konca roku 2008. [1]

Hlavnými finančnými nástrojmi európskej regionálnej politiky sú dva štrukturálne fondy:

- ***Európsky fond regionálneho rozvoja*** (EFRD/ERDF)
- ***Európsky sociálny fond*** (ESF)

Aktuálnu úspešnosť čerpania štrukturálnych fondov v ČR ukazuje nasledujúci obrázok:



Obrázok 1: Súhrnný stav čerpania zo štrukturálnych fondov v ČR[2]

[2] zdroj: <http://www.strukturalni-fondy.cz/>

2.1.1 Európsky nástroj na mikrofinancovanie

Európska únia spustila 10. júna 2010 nový nástroj na mikrofinancovanie (**The European Progress Microfinance Facility**), ktorý bude poskytovať malé úvery ľuďom, ktorí chcú založiť alebo rozchodiť svoje vlastné malé podniky. Na nástroj bolo vyčlenených zhruba 100 mil. EUR a vzhľadom k opakovanému použitiu prostriedkov sa predpokladá možnosť poskytnutia až 45.000 mikroúverov. [2]

Tento druh podpory bude poskytovať malé úvery, tj. do výše 25.000 EUR, na zahájenie podnikania. Tým môže byť napr. reštaurácia, autodoprava, miestna výrobná hala, opatrovateľská služba apod. Nástroj je určený hlavne na pomoc tým, ktorí majú za normálnych podmienok sťažený prístup k úverom (nezamestnaní, mladí nebo starší ľudia, osoby vracajúce sa na trh práce nebo osoby znevýhodnené na trhu práce). Podpora bude poskytovaná rovnako menším podnikom resp. podnikom zamestnávajúcim **menej než 10 ľudí.** [2]

O pôžičky poskytované v rámci investičnej politiky EÚ bude možné požiadať u miestnych poskytovateľov mikroúverov. Tými môžu byť banky, neziskoví poskytovatelia mikroúverov, inštitúcie poskytujúce finanční záruky a ďalší poskytovatelia mikroúverov malým podnikom. V súčasnej dobe vyberá Európsky investičný fond poskytovateľov pôžičiek v rámci nástroja pre mikrofinancovanie v jednotlivých členských krajinách EÚ. Informácie o vybraných poskytovateľoch, u ktorých je možné požiadať o pôžičky, budú zverejňované napr. na stránkach Európskeho investičného fondu.

2.2 Definovanie regiónov v EÚ

V európskej únii sa používa delenie na územné štatistické jednotky tzv. NUTS[3]. Túto klasifikáciu územia zaviedol v roku 1988 Európsky štatistický úrad EUROSTAT. [3]

[3] skratka pochádza z francúzskeho názvu *Nomenclature des Unités Territoriales Statistiques* (v preklade: Klasifikácia územných štatistických jednotiek)

Klasifikácia je určená hlavne pre tieto účely:

- ✓ potreba regionálnej politiky EÚ, na základe ktorej je podľa jednotlivých cieľov poskytovaná pomoc zo štrukturálnych fondov
- ✓ potreba regionálnych štatistík členských štátov EÚ (porovnanie jednotlivých členských krajín EÚ)
- ✓ uskutočňovanie analytických rozborov ekonomických ukazovateľov a možnosti vyhodnocovania zásahov regionálnej politiky

Klasifikácia NUTS má celkom 5 úrovní:

NUTS 1 – územie štátu (územie ČR)

NUTS 2 – oblasť regiónov súdržnosti (v ČR 8 – napr. Jižní Čechy, Severní Čechy, Slezsko, Praha,...)

NUTS 3 – kraje (v ČR celkom 14)

NUTS 4 – okresy (v ČR celkom 76)

NUTS 5 – obce (v ČR celkom 2 451[4])

Obrázok 2: NUTS 2 a NUTS 3 v Českej republike[5]

[4] údaj k 21. 01. 2011

[5] zdroj: zdroj: <http://www.zemepis.com/krajecr.php>

2.3 Operačné programy

Operačný program je dokument, ktorý je schválený Európskou komisiou a určený na realizáciu Rámca podpory Európskej únie. Obsahuje komplexný súbor priorít, zahrňujúcich viacročné oparenia. Môže byť financovaný z jedného alebo viacerých fondov, z jedného alebo viacerých aktuálnych finančných nástrojov a Európskej investičnej banky. Obsah operačného programu zahrňuje:

a) priority (zhoda s Rámcom podpory, kvantifikácia cieľov a hodnotenie očakávaných výsledkov)
b) popis opatrenia u hľadiska realizácie priorít
c) viacročný finančný plán (predpokladaný prídel finančných prostriedkov na každú prioritu
d) opatrenia na realizáciu (riadiace orgány, mechanizmy, monitorovacie a hodnotiace systémy, kontrola)

Operačný program je doplnený tzv. **programových dodatkom**, ktorý slúži k implementácii programových dokumentov, a ktorý obsahuje detailné prvky na úrovni daného opatrenia. Spracováva ho členský štát alebo riadiaci orgán a ďalej je zasielaný Európskej komisii. [3]

Sektorovo zamerané sú tieto operačné programy:

1. OP Priemysel a podnikanie
2. OP Infraštruktúra
3. OP Rozvoj ľudských zdrojov
4. OP Rozvoj vidieku a multifunkčné poľnohospodárstvo

2.3.1 Regionálny operačný program

Garantom dotácií pre sedem regionálnych operačných programov je Ministerstvo pre miestny rozvoj. Peňažné prostriedky budú použité na financovanie projektov, ktoré boli schválené jednotlivými regionálnymi radami. Žiadatelia o dotácie

(kraje, obce, organizácie zriadené krajmi alebo obcami, podnikatelia alebo neziskové organizácie) predkladajú svoje projekty, aby čo najlepšie boli obhájiteľné pred regionálnou radou. Tá následne posudzuje žiadosti na základe prísnych kritérií a merateľnosti dopadov investície. Najlepšie projekty potom získajú potrebnú dotáciu z fondov EÚ. [4]

Ministerstvo pre miestny rozvoj ako poskytovateľ dotácie vydalo Rozhodnutie o poskytnutie dotácie pre rok 2010 pre jednotlivé ROP. Jedná sa o plánované finančné rámce riadiacich orgánov ROP určené na realizáciu jednotlivých projektov, ktorých zahájenie sa stanoví v roku 2010. [5]

Dotácie MMR pre ROP na rok 2010	
PROGRAM	Dotácie v mld. Kč (podiel EÚ + št. rozpočtu)
ROP Střední Čechy	2,52
ROP Jihozápad	3,78
ROP Severozápad	5,33
ROP Jihovýchod	4,00
ROP Severovýchod	5,24
ROP Moravskoslezsko	3,81
ROP Střední Morava	4,21
Celkom ROP	**28,89**

Tabuľka 1: Dotácie MMR pre ROP na rok 2010[6]

Finančná tabuľka obsahuje o dotácii, ktorá je poskytovaná MMR vo výške 92,5 % (zostávajúcich 7,5 % musí žiadateľ financovať z vlastných zdrojov, aby bola splnená podmienka národného spolufinancovania vo výške 15 %). [4]

[6] upravený zdroj z: <http://www.jihovychod.cz/cs/tiskove-centrum/tiskove-zpravy/potvrzeno-regionalni-operacni-programy-letos-mohou-vycerpat-z-eu-temer-29-miliard-korun>

2.4 Priblíženie Európskeho sociálneho fondu

Európsky sociálny fond je jedným z troch štrukturálnych fondov EÚ. Je kľúčovým nástrojom pre realizáciu Európskej stratégie zamestnanosti. Hlavným poslaním ESF je rozvíjanie nových pracovných miest, znižovanie nezamestnanosti, podpora sociálneho začleňovania osôb a vytváranie rovnakých príležitostí na trhu práce. Objem finančných prostriedkov pre programové obdobie 2004 – 2006 bolo 456,98 mil. Eur. Pre programové obdobie 2007 – 2013 je vyčlenených 3,8 mld. Eur. [6]

Ciele Európskeho sociálneho fondu:

1) Pomoc nezamestnaným ľuďom pri vstupe na trh práce
2) Rovnocenné príležitosti pre všetkých občanov pri vstupe na trh práce
3) Sociálne začleňovanie, pomoc ľuďom zo znevýhodnených sociálnych skupín pri vstupu na trh práce
4) Celoživotné vzdelávanie
5) Rozvoj kvalifikovanej a prispôsobivej pracovnej sily
6) Zavádzanie moderných spôsobov organizácie práce a podnikania
7) Zlepšenie prístupu a účasti žien na trhu práce
8) Boj so všetkými formami diskriminácie a nerovnosťami súvisiacimi s trhom práce [6]

2.4.1 Riadiaci orgán a partneri

Orgánom zodpovedným za riadenie pomoci z ESF v ČR je *Ministerstvo práce a sociálních věcí*, ktoré je zároveň riadiacim orgánom Operačného programu *Lidské zdroje a zaměstnanost* – jedného z troch českých operačných programov na čerpanie finančnej pomoci z Európskeho sociálneho fondu. Ďalším riadiacim orgánom je *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy*, ktoré má v kompetencii Operačný program Vzdělávání pro konkurenceschopnost. Tretí Operačný program *Praha – Adaptabilita* riadi Magistrát hlavného mesta Praha.

Ďalšími partnermi realizácie sú *Ministerstvo pro místní rozvoj*, *Ministerstvo životního prostředí*, *Ministerstvo průmyslu a obchodu*, *CzechInvest*, úrady práce, orgány miestnej a regionálnej samosprávy. [1]

2.4.2 Základné programy Európskeho sociálneho fondu

Programové obdobie 2007-2013, pre ktoré sa posudzujú a poskytujú financie z oblasti ESF na riadenie ľudských zdrojov v Českej republike a v hlavnom meste Praha, sa delia hlavne na 2 programové obdobia, a to [6]:

a) Programové obdobie 2004-2006

- ✓ OP Rozvoj ľudských zdrojov (OP RLZ)
- ✓ Jednotný programový dokument pre Cieľ 3 (JPD 3)
- ✓ Iniciatíva Spoločenstva CIP EQUAL
- ✓ Spoločný regionálny operační program (SROP)

b) Programové obdobie 2007-2013

- ✓ OP Ľudské zdroje a zamestnanosť (OP LZZ)
- ✓ OP Vzdelávanie pre konkurencieschopnosť (OP VK)
- ✓ OP Praha – Adaptabilita (OPPA)

2.4.3 Operačný program Vzdelávanie pre konkurencieschopnosť

Operačný program Vzdělávání pro konkurenceschopnost je zameraný na skvalitnenie a modernizáciu vzdelávania a na prepojenie zlepšenie podmienok vo výskume a vývoji. OP VK spadá medzi **viaccieľové tematické operačné programy**. Je financovaný z prostriedkov cieľa Konvergencie. Pre OP VK bolo vyčlenených **1,83 mld. Eur**, čo činí približne 6,8 % všetkých prostriedkov určených z fondov EÚ pre ČR.

OP VK zahrňuje 5 prioritných osí, ktoré rozdeľujú operačný program OP VK na logické celky a sú ďalej konkretizované prostredníctvom tzv. **oblastí podpôr**, ktoré vymedzujú typy projektov, aké môžu byť podporené v rámci príslušnej osi. Tento operačný program bol vytvorený 12. 10. 2007 Európskou komisiou [7].

Nasledujúce osi sú nižšie stručne charakterizované [7]:

- ✓ **začiatočné vzdelanie** (34 % alokácie OP VK)
  - zavádzanie vyučovacích metód, organizačných foriem a výukových činností
  - rozšírenie výuky cudzích jazykov, rozšírenie ponuky asistenčných služieb pre žiakov so špeciálnymi vzdelávacími potrebami
  - systém ďalšieho vzdelávania vedúci k zvyšovaniu manažérskych schopností nutných pre ďalší rozvoj škôl a školských zariadení

- ✓ **terciárne vzdelávanie, výskum a vývoj** (35% alokácie OP VK)
  - inovácia študijných programov VOŠ a VŠ v súlade s požiadavkami a potrebami na trhu práce
  - ďalšie vzdelávanie učiteľov, riadiacich a administratívnych pracovníkov na VOŠ
  - podpora mobility pracovníkov medzi výskumnými inštitúciami a súkromným sektorom a verejným sektorom

- ✓ **ďalšie vzdelávanie** (16 % alokácie OP VK)
  - podpora vzdelávacích kurzov zameraných na podporu jazykových znalostí, IT znalostí a znalostí v enviromentálnej oblasti
  - rozvoj vzdelávacích programov pre dospelých, vzdelávanie pedagógov, lektorov, riadiacich a organizačných pracovníkov škôl a ďalších vzdelávacích a poradenských stredísk v oblasti špecializačného vzdelávania,...

- ✓ **systémový rámec celoživotného učenia** (12 % alokácie OP VK)
  - aktivity na podporu celoživotného učenia na celom území ČR

- ✓ **technická pomoc** (4 % alokácie OP VK)
  - financovanie aktivít spojených s riadením programu, napr. platy pracovníkov zapojených do OP VK, administrácia a hodnotenie projektov, monitoring projektov a programu, spracovanie štúdií, publicita programu, podpora schopnosti potenciálneho príjemcu čerpať finančné prostriedky

2.5 Neziskové organizácie

Sociológ Lester M. Salamon z Johns Hopkins University zadefinoval neziskový sektor ako súbor organizácií, ktoré sú:

1) súkromné

Neziskové organizácie sú inštitucionálne oddelené od štátu/verejnej správy. Neziskové organizácie nie sú súčasťou verejnej správy. Z hľadiska tohto kritéria je dôležité, aby organizácia bola nezávislá na štáte, aby nebola nástrojom žiadnej zložky verejnej správy (štátnej správy a samosprávy), a teda nebola vykonávateľom štátnej moci. To však neznamená, že tieto organizácie by nemali byť štátom podporované.

2) inštitucionalizované

Neziskové organizácie majú určitú organizačnú formu, štruktúru. Je dôležité, aby organizácie mali určitý inštitucionálny charakter. Niektoré krajiny upravujú tento parameter v legislatíve prostredníctvom zákona o združovaní. V prípadoch, kde takýto zákon neexistuje, je inštitucionálny charakter organizácie daný iným spôsobom. Ide o určitý stupeň vnútornej štruktúry organizácie – zadefinovanie poslania a cieľov, organizačná štruktúra a činnosti. Náhodné, neformálne a dočasné združenia ľudí bez skutočnej štruktúry alebo organizačnej identity sú z tohto poňatia vylúčené.

3) neziskové

Neziskové organizácie môžu vytvárať zisk, ktorý však nerozdeľujú zriaďovateľom alebo vedeniu organizácie, ale použijú ho na napĺňanie poslania organizácie. Neziskové organizácie môžu vytvárať v priebehu svojej činnosti zisk, ale tento zisk musí byť opätovne použitý na ciele dané poslaním organizácie, nemôže byť rozdelený medzi majiteľov, členov, zakladateľov alebo správnu radu. Základnou otázkou teda je: Ako organizácia nakladá so ziskom? Pokiaľ je reinvestovaný alebo inak použitý za účelom naplnenia poslania organizácie, je možné organizáciu kvalifikovať ako neziskovú. V tomto zmysle sú neziskovými organizáciami také organizácie, ktoré neexistujú preto, aby vytvárali zisk, a nie sú vedené komerčnými cieľmi a zámermi. To odlišuje neziskové organizácie od ďalších zložiek súkromného sektora – súkromného podnikania.

4) samosprávne

Neziskové organizácie sú schopné riadiť svoju vlastnú činnosť. Niektoré organizácie sú mimovládne a súkromné, ale sú striktne riadené buď vládnymi orgánmi, alebo podnikateľskou sférou tak, že v podstate fungujú ako súčasť týchto inštitúcií, aj napriek tomu, že sú štrukturálne oddelené. Aby boli takéto prípady eliminované, ďalším kritériom neziskového sektora je autonómia jednotlivých subjektov. Aby organizácie spĺňali toto kritérium, musia byť v takej pozícii, že samé významným spôsobom riadia svoju vlastnú činnosť.

5) dobrovoľné

Neziskové organizácie majú významný prvok dobrovoľnej práce. Aby organizácia napĺňala definíciu neziskového sektora, musí vo významnej miere obsahovať prvok dobrovoľnej práce. Ide o dva rôzne, ale príbuzné aspekty:

1. organizácia musí zapojiť dobrovoľníkov do svojej činnosti a riadenia, a to buď ako členov svojej správnej rady, alebo ako dobrovoľných pracovníkov a prispievateľov;

2. slovo „dobrovoľné“ v sebe obsahuje aj význam „nepovinné“. Organizácie, v ktorých je členstvo vyžadované alebo inak určené zákonom, by mali byť z neziskového sektora vylúčené. [8]

Typológia neziskových organizácií v ČR sa však mierne líši od typológie sociológa Lestera M. Salamona. Poznáme 5 základných druhov neziskových organizácií a to:

a) ***neziskové súkromno-právne organizácie vzájomne prospešné*** (občianske združenia, záujmové združenia PO, združenia bez právnej subjektivity)
b) ***neziskové súkromno-právne organizácie verejne prospešné*** (obecne prospešné spoločenstvá, nadácie a nadačné fondy, politické strany a politické hnutia, náboženské cirkvi a náboženské spoločnosti)
c) ***neziskové verejno-právne organizácie rozpočtového a príspevkového typu*** (organizačné zložky štátu a územných samosprávnych celkov ČR, obce, kraje, Ústavný súd ČR, Najvyšší kontrolný úrad)
d) ***ostatné neziskové verejno-právne organizácie verejne prospešné*** (Český rozhlas, Česká televízia, Štátny podnik, Verejná vysoká škola, Česká národní banka)
e) ***neziskové súkromno-právne organizácie typu obchodných spoločností a im podobným*** (tu spadajú výnimočné prípady neziskových organizácií) [9]

2.5.1 Občianske združenie - charakteristika

Občianske združenie[7] je združenie osôb, fyzických či právnických, ktoré majú spoločný záujem a sú pripravené vhodne a prakticky združiť svoju činnosť a prípadne i majetok. Tomuto združeniu je možné prideľovať dotácie zo štátneho rozpočtu, európskeho rozpočtu či rozpočtu obcí. Odhadovaný počet tejto formy neziskovej organizácie v ČR je vyše 23 000. [9]

[7] právna úprava formy je v zákone *č. 83/1190 Sb. o sdružování občanů*

Hlavné pozitíva, ktoré plynú zo založenia občianskeho združenia:

- **spojenie ľudí spoločnou ideou**, cieľom (hlas takto vytvorenej skupiny je verejne silnejší než hlas jednotlivca)
- **oslobodenie od niektorých správnych poplatkov** (podľa zákona č. 634/2004 Sb., o správních poplatcích)
- **väčšia šanca získať granty** na podporu svojej činnosti, a to ako od súkromných darcov a nadácií, tak i medzinárodných inštitúcií či ministerstiev ČR

V podstate jediná podmienka, ktorá sa týka založenia občianskeho združenia je, že musí byť vytvorené **min. z 3 ľudí, a z nich aspoň jeden je starší než 18 rokov**. Občianske združenie môžu založiť aj cudzinci, čo napríklad u politických strán nie je možné. Občianske združenie vzniká registráciou. Návrh registrácie sa podáva písomne *Ministerstvu vnitra ČR*. Ministerstvo môže registráciu odmietnuť a odvolanie sa v tomto prípade podáva na *Nejvyšší soud*. Ak nebolo v lehote 40 dní od zahájenia konania registrácie občianskeho združenia doručené rozhodnutie ministerstva o odmietnutí registrácie zmocnencovi (zvolený z členov občianskeho hnutia na jednania), vzniká združenie aj bez výslovnej registrácie. [10]

Ak bude mať združenie nejaký majetok, je povinné viesť účtovníctvo – jednoduché alebo podvojné. Musí sa taktiež podávať daňové priznanie a finančné úrady vyžadujú od združenia, aby sa registrovalo na finančnom úrade ako **plátca dane**. [10]

Schôdze združenia by sa mali konať podľa stanovených stanov a to minimálne raz do roka, kedy sa volí aj výkonný výbor resp. zmocnenec (osoba oprávnená jednať v mene združenia). O uskutočnení takejto schôdze sa musí viesť písomný zápis, ktorého prílohou musí byť priložená podpísaná prezenčná listina. Zmenu stanov schvaľuje **členská schôdza** t.j. orgán nato splnomocnený a táto zmena sa musí nahlásiť Ministerstvu vnitra ČR, ktoré do 10 dní odo dňa obdržania tejto zmeny, zašle združeniu oznámenie, že zmenu akceptuje. [10]

2.5.2 Občianske združenie – pohľad efektívnosti a poslania

Aktivity občianskeho združenia musia byť zamerané na uspokojovanie špecifických potrieb určitých skupín. Cena pri vytváraní projektov resp. realizácii činnosti tu nemá zásadnú dôležitosť. Pre posudzovanie efektívnosti občianskych združení slúži sústava vnútorných a vonkajších faktorov efektívnosti. [9]

Vonkajšie faktory:
- politické usporiadanie a klíma v spoločnosti
- miera fungovania trhového systému
- konkurenčné prostredie v samotnom verejnom sektore
- financovanie neziskových organizácií
- stupeň vyspelosti a vzdelanosti skupín

Vnútorné faktory:
- stupeň rozvoja vedy a techniky (aj používaného know-how)
- štruktúra činností NNO
- uplatnenie racionálnych foriem deľby práce
- kvalifikácia pracovníkov
- iniciatíva a ochota pracovníkov
- systém riadenia

Čo sa týka poslania občianskeho združenia, tak to musí vychádzať zo základnej filozofie zakladateľov, musí ctiť morálne zásady a musí byť konkretizované. Poslanie zároveň musí byt zrozumiteľné všetkým cieľovým skupinám, ďalej všetkým subjektom, ktoré tvoria vonkajšie okolie daného občianskeho združenia a taktiež kontrolným orgánom, ktoré sú poverené kontrolovať a dohliadať nad činnosťou občianskeho združenia. [9]

2.5.3 Občianske združenie – zdroje financovania

Kvalita a rozsah poskytovaných služieb danej neziskovej organizácie je z hlavnej časti závislá na dostupnosti finančných zdrojov. Tie sú rozdelené do štyroch základných skupín [9]:

- členské príspevky
- príspevky štátneho a územného rozpočtu, rozpočtu EÚ (najčastejšie v podobe grantov)
- dary od občanov a firiem
- tržby z vlastnej činnosti

2.6 Riadenie projektov

Základným pojmom v riadení projektu (angl. project management) je pojem **projekt**. Projekt pochádza z anglosaského pojatia slova *project*, ktoré označuje proces plánovania a riadenia rozsiahlych „operácií“. Poznáme veľa definícií projektu, ja uvediem jednu z nich. Riadenie projektu musí mať pevne stanovený cieľ, ktorý musí byť dosiahnutý v požadovanom čase, nákladoch a kvalite, pre rešpektovaní určitej stratégie a pri súčasnom využití špecifických projektových postupov, nástrojov a techník. [11]

Na práci projektoch – hlavne špeciálnych a komplexných – sa podieľa rada špecialistov rôznej kvalifikácie. Títo vybraní ľudia do projektu tvoria projektový tím, ktorého hlavou je manažér projektu. Ten je vybraný vrcholových orgánom spoločnosti a jeho úlohou je byť vedúcim, plánovačom, organizátorom, koordinátorom práce, kontrolórom a vyjednávačom v jednej osobe. Spolupráca vo vnútri tímu musí byť uskutočňovaná podľa určitých zásad a pravidiel a členovia ich musia dodržiavať. [11]

2.6.1 Charakteristika projektu

Projekt je pracovný proces smerujúci k dosiahnutiu stanovených cieľov. Počas tohto procesu projekt prechádza určitými etapami a fázami. V prípade, že sa menia tieto etapy, menia sa aj úlohy, organizácia a zdroje, ktoré sa na projekte podieľajú. [12]

Hľadísk, podľa ktorých sa delia projekty, je celá rada (časové, druhové, rozsahové). Ja zmienim iba hlavnú kategorizáciu projektov. Z nej však nie je možné jednoznačne stanoviť, ktorý projekt sa kam presne zaradí.
Kategórie projektov [12]:

- **komplexná** (unikátne, jedinečné, neopakovateľné, dlhodobé, špeciálna organizačná štruktúra, vysoké náklady, mnoho zdrojov,...)
- **špeciálna** (strednodobé, nižší rozsah činností, dočasné zaradenie pracovníkov, väčšia organizačná jednotka, zodpovedajúce náklady,...)
- **jednoduchá** (malý projekt, krátkodobý, jednoduchý cieľ, málo činností, využitie štandardizovaných postupov,...)

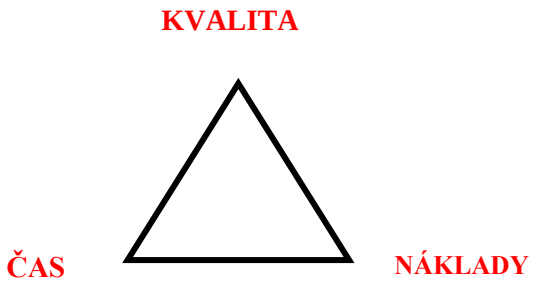
Zo špecifickej povahy projekt vyplýva potreba použiť na ich riadenie špecifické nástroje a techniky, ktoré súhrnne označujeme ako management projektu. Management projektu zahrňuje dve základné fázy [12]:

1) **plánovanie projektu** (popis toho, čo chceme, aby sa stalo)
2) **riadenie realizácie projektu** (proces, ktorým chceme dosiahnuť o, aby sa plánované skutočnosti reálne stali a k neplánovaným skutočnostiam aby nedochádzalo)

2.6.2 Definovanie cieľov projektu

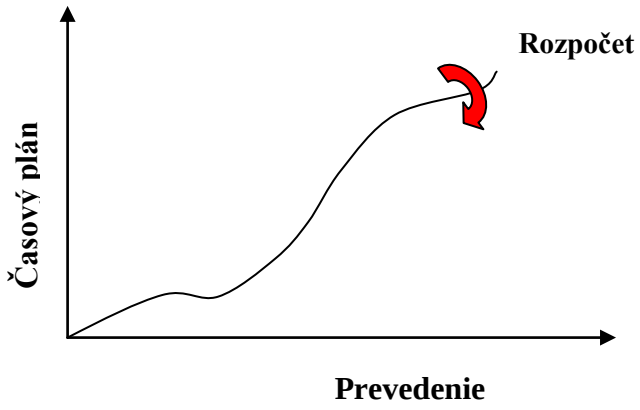
Úspešné riadenie projektov znamená dosiahnuť požadované parametre v danom termíne alebo pred ním a v rámci rozpočtovaných nákladov. Najhlavnejšie parametre na zistenie úspešnosti projektov sú:

- náklady
- špecifikácia prevedenia (kvalita)
- čas



Obrázok 3: Trojimperatív projektu[8]

Kľúčovou požiadavkou, ktorý „trojimperatív“ charakterizuje je skutočnosť, že je potrebné dosiahnuť súčasne všetkých troch nezávislých cieľov, nielen jedného. Podmienky trojimperatívu nie je jednoduché splniť, pretože existencia nežiaducich skutočností a problémov, znamená hrozbu, že nebudú dosiahnuté špecifikované ciele, práce na projektu sa oneskoria a dôjde k sklzu projektu a zároveň k prekročeniu rozpočtu.



Obrázok 4: Vzájomná podmienenosť jednotlivých parametrov "trojimperatívu"[9]

[8] zdroj: vlastné spracovanie
[9] zdroj: Roseau, D. Milton. *Řízení projektů*, 2007, str. 21

Existuje mnoho problémov, kde je náročné splniť požadované špecifikácie prevedenia. Napríklad môže dôjsť k zlej komunikácii medzi dodávateľom projektu a príjemcom projektu. Dnes je kvalita obecne chápaná ako uspokojenie potrieb užívateľom resp. klientov tým, že sa správne definujú ich požiadavky resp. nároky. Kvalita je súčasťou procesu prevedenia. Ďalší problém môže nastať ak sa stanovia ciele príliš optimistické. Tretia príčina môže nastať v prípade, ak urobí dodávateľ projektu v konštrukčnej alebo realizačnej fáze. Je to z dôvodu, že pracovníci ale aj manažéri sa dopúšťajú chýb, ktoré vedú k nedostatkom vo vecnom prevedení projektu. [13]

Problému sú takisto aj v parametri času. Najčastejšou príčinou je, že zdroje nie sú k dispozícii v priebehu projektu. Za chýbajúce plánované zdroje je projektový manažér nútený hľadať náhradu a to zapríčiní oneskorenie projektu resp. aktivitou budú poverení menej kvalifikovaní ľudia. Ďalšou príčinou nedodržania faktoru času je nedostatočná zaangažovanosť ľudí v projekte. Pracovníci si plnia svoje povinnosti spolovice alebo nedostačujúco. [13]

Problémy v oblasti nákladov projektu (stanovenia ceny) sú ďalším článkom, ktorý môže spôsobiť zlyhanie projektu. Úzko súvisí s nedodržaním časového plánu, lebo každé oneskorenie znamená zvýšené náklady projektu. Ďalšie problémy môžu nastať pri príliš optimistickom ohodnotení rozpočtu projektu, pri chybnej kalkulácii nákladov alebo nezaistenie zodpovedajúceho systému riadenia účtovníctva počas projektu. [13]

2.6.3 Zdroje projektu, ich vedenie a vysporiadanie

Keď sú definované zdroje projektu, začína ťažká úloha získavania prísľubu zo strany funkcionálnych manažérov. Vyjednávanie o zdrojoch (či už finančných alebo materiálnych) je v kompetencii manažéra projektu. Najlepším postupom získania požadovaných zdrojov, je presvedčiť kompetentné osoby, aký prínos bude mať projekt. [14]

Príjemca musí viesť pre projekt účtovníctvo v zmysle zákona *č. 563/ 1991 Sb., o účetnictví,* v znení neskorších predpisov alebo daňovú evidenciu podľa zákona *č. 586/ 1992 Sb, o dani z příjmu,* v znení neskorších predpisov. Je nutné, aby transakcie spojené so zdrojmi projektu, boli oddelene vedené od ostatných účtovných operácií, ktoré nesúvisia priamo s projektom. Projekt musí byť účtovaný oddelene od ostatných aktivít organizácie – najlepšie je, ak je mu priradený zvláštny účet. Touto povinnosťou zaviaže príjemca dotácie i prípadných partnerov s finančnou účasťou na realizácii projektu. Účtovníctvo musí byť vedené v elektronickej podobe, len v odôvodnených prípadoch je možné viesť účtovníctvo v písomnej podobe. Účtovné doklady musia byť vystavené v súlade so zákonom o účtovníctve a musia obsahovať všetky požadované náležitosti. Každý originál relevantného účtovného dokladu je príjemca povinný označiť identifikáciou daného projektu (skrátený názov, registračné číslo, jednacie číslo). Obecne formulované doklady typu „občerstvenie“, „kancelárske potreby“ nie sú vyhovujúce, musia byť rozpísané podrobnejšie (najlepšie v položkách dokladu). [15]

Finančné vysporiadanie grantu spolufinancovaného ESF a štátnym rozpočtom sa koná k 31. decembru roka, v ktorom bol projekt ukončený. Nevyužité finančné prostriedky je príjemca povinný vrátiť v stanovenej lehote. Ukončením projektu sa rozumie ukončenie jeho financovania z prostriedkov grantu (zahrňuje preplatenie záverečnej Žiadosti o platbu. Toto finančné vysporiadanie sa týka všetkých príjemcov, bez ohľadu na druh operačného programu. [15]

2.6.4 Prípravná fáza zostavovania projektu

Proces zostavovania projektu je väčšinou realizovaný v nasledujúcich vzájomne prepojených činnostiach [3]:

a) vytipovanie cieľovej skupiny

Pri zostavovaní vlastného projektu je základnou úlohou určiť, koho sa daný projekt dotkne a akú úlohu táto cielená skupina bude hrať v prípravnej fáze, implementačnej fáze a vo fáze vyhodnotenia projektu.

Daná cieľová skupina musí byť špecificky zameraná a jednoducho formulovaná. Túto cieľovú skupinu potrebné motivovať a získať k účasti na všetkých fázach projektu.

b) hľadanie partnerov

Pri riešení rozsiahlejších a časovo náročnejších projektov, je dôležité zapojiť do projektu aj partnerskú organizáciu. Nedostatočná disciplinovanosť v tejto oblasti má za následok problémy v koordinácii či komunikácii v implementačnej fáze projektu. Najčastejší spôsob vyhľadania partnera je na základe vlastných skúseností či na návrh uznávaných autorít alebo na základe vážnosti partnerských organizácií. V prípade európskych programov existuje taktiež mnoho databáz na vyhľadávanie parterov, ktoré ponúkajú informácie dostačujúce k výberu partnera.

c) analýza problémov

Ak vypracovanie projektu smeruje k určitému žiaducemu budúcemu stavu, na druhej strane vzniká pritom existencia nežiaduceho stavu – existencia nejakého problému.

d) analýza cieľov

Na zamedzenie nežiaducich aspektov je vhodné formulovať ciele. Je to akési protiopatrenie voči odrazu problémového diagramu.

Formulácia cieľov sa musí držať určitých zásad, a to:

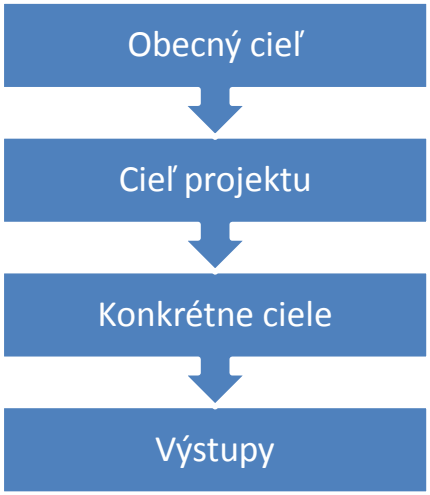
- reálnosť cieľov (dosiahnuteľnosť s danými finančnými a materiálnymi zdrojmi a v rámci harmonogramu)
- konkrétnosť cieľov (nielen externá klasifikácia cieľu, ale nastavenie praktickej roviny)

- merateľnosť cieľov (za prijateľných nákladov a s prijateľným úsilím, aby bolo možné merať efektivitu a fungovanie projektu)

Je nepravdepodobné, aby konkrétny projekt bol schopný reagovať na všetky negatívne skutočnosti, ktoré v danej oblasti existujú. Z tohto dôvodu sa do cieľov projektu zahrnú iba základné problémy, nie všetky, ktoré boli zahrnuté v analýze problémov.

e) výber stratégie

Konkrétne ciele projektu by mali byť stanovené tak, aby boli realistické a kontrolovateľné, a povinnosťou manažéra je sledovať, do akej miery smerujú výstupy v porovnaní so stanovenými cieľmi. Stanovenie cieľov by malo mať nasledujúcu postupnosť (viď Obrázok 2):



Obrázok 5: Postupnosť pri stanovovaní cieľov projektu[10]

Hmatateľné výsledky by mali byť viditeľné už v dobe trvania projektu. Zaistenie všetkých uvedených výstupov by malo znamenať splnenie cieľov projektu. Je dôležité si uvedomiť, že zamýšľané výstupy by nemali byť mimo kontroly projektového manažéra alebo projektové konzorcia.

f) formulovanie ukazovateľov

Jedna z dôležitých nastavení projektu je meranie dosahovaného pokroku. Aby bol daný parameter merateľný, musí byť sprevádzaný ukazovateľmi

[10] zdroj: VILAMOVÁ, Š. *Čerpáme finanční zdroje Evropské unie*. 2005. str. 46

špecifikujúcimi požadované informácie. Výber ukazovateľov má celkom 4 kroky:

1. definovanie ukazovateľa
2. nastavenie kvality
3. nastavenie kvantity
4. nastavenie času

g) meranie

Ak sú formulované ukazovatele, je potrebné ďalej špecifikovať zdroje informácií a spôsob ich zhromažďovania. Dôležité je tu vybrať výhodný ukazovateľ resp. ho nahradiť vhodnejších (vhodný = menej nákladný, menej zložitý). V rámci merania je vhodné vybrať **formát**, v ktorom by mali byť dané informácie sprístupnené, ďalej **kto** má informácie dodávať a **ako často** by mali byť informácie dodávané.

h) predpoklady a riziká

Tu je dôležité stanoviť faktory, ktoré idú mimo kontroly projektu, a ako veľký vplyv budú mať na implementáciu a dlhodobú udržateľnosť projektu.

i) role predpokladov

Jednou z úloh žiadateľa projektu je nutnosť identifikácie externých faktorov a zabudovanie čo najviac mechanizmov na vysporiadanie sa s nimi. Pravdepodobnosť a závažnosť výskytu externých nežiaducich faktorov je potrebné odhadnúť v rámci posudzovania rizikovosti projektu. Niektoré z nich budú mať na projekt zásadný vplyv, niektoré okrajový.

j) plánovanie aktivít

Rozhodovanie o tom, čo patrí do aktivít súvisiacich s výstupmi a cieľmi, by malo vychádzať z dvoch kritérií – schopnosť manažéra a riadiaceho tímu a rizikovosť projektového prostredia a dostupných zdrojov. Aktivity

je nutné vyberať tak, aby stupeň zložitosti smeroval manažérov na strategické a nie na taktické aspekty riadenia.

Výstupy sú výsledkom aktivít. Manažér projektu zodpovedá za ich realizáciu, a preto je nutné stanoviť zámery v realistickom časovom horizonte.

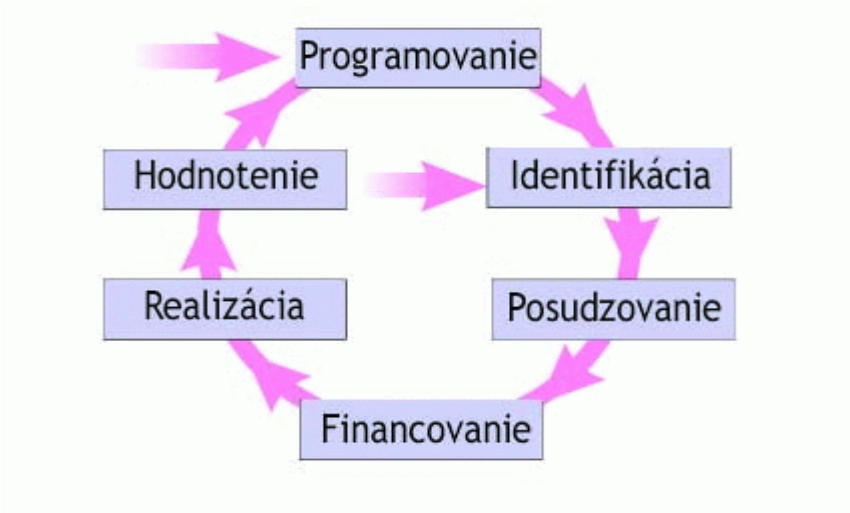
Aktivity musia mať pevne stanovený časový rámec, pretože výstupy sú tiež časovo obmedzené a aj previazané. Hlavne nadväznosť rôznych aktivít môže mať nežiaduci vplyv na harmonogram projektu. Harmonogram aktivít je veľmi dôležitá vec, netreba ju podceňovať.

2.6.5 Zásady projektového cyklusu

Projektový cyklus je celý proces od premyslenia projektového zámeru, nájdenie vhodného grantového programu a zdroja financovania, spracovanie žiadosti, predloženia žiadosti k posúdeniu, realizácia projektu, administrácia a vyhodnotenie dopadu projektu. Projektový cyklus väčšinou zabezpečuje projektový koordinátor. Táto pozíciu obsahuje množstvo práce, pestrosť bodov vypracovania a náročnú organizáciu. [16]

Jednotlivé etapy projektového cyklu sú nasledujúce:

1. identifikácia problému (predmet riešenia, nastavenie cieľov)
2. schválenie zámeru (predbežné vyhodnotenie, zostavenie koncepcie projektu)
3. plán resp. posúdenie (analýza rizík, cieľových skupín, zadanie projektu, zostavenie rozpočtu, tvorba pracovných aktivít)
4. schválenie projektu (riadenie projektu, monitoring, spracovanie správ, reporting)
5. začiatok implementácie (záverečné správy projektu)
6. hodnotenie (hodnotiace štúdie)



Obrázok 6: Projektový cyklus[11]

2.6.6 Osnova projektu

Na získanie finančnej podpory v rámci štrukturálnych fondov je potrebné splniť obecné kritéria, vypracovať prihlášku a projektovú dokumentáciu v požadovanom rozsahu a kvalite, a zároveň celkovú dokumentáciu v požadovanom termíne odovzdať. [17]

Osnova projektu musí zahrňovať nasledujúce body:

1. **Názov projektu**
2. **Umiestnenie projektu**
3. **Zdôvodnenie projektu**
4. **Popis projektu**
5. **Zabezpečenie projektu**
6. **Časový postup pri realizácii projektu**
7. **Finančný plán**
8. **Výber a stanovenie indikátorov na monitorovanie a hodnotenie projektu**
9. **Vplyv projektu na životné prostredie**

[11] zdroj: <http://www.siea.sk/oldweb/strukturalne_fondy/obdobie_04_06/projekty/cyklus.htm>

10. Očakávané dopady projektu do praxe

11. Zaistenie rovných podmienok pre mužov a ženy

Stručná charakteristika bodov osnovy projektu:

Názov projektu – mal by vystihnúť vecný zámer projektu

Umiestnenie projektu – presná špecifikácia realizácie projektu

Zdôvodnenie projektu – dôvod predloženia projektovej žiadosti

Popis projektu – zahrňuje cieľ projektu, charakteristiku daných problémov (popis súčasnej situácie pomocou SWOT analýzy, väzbu na priority a opatrenia programov a zdôvodnenie potreby podpory

Zabezpečenie projektu – **analytické** (špecifikácia potrieb na opatrenia projektu)

- **alokačné** (posúdenie možnosti alokácie kapitálu a investícií v regióne)
- **organizačné** (účasť FO a PO na regionálnom rozvoji prostredníctvom projektu, účasť partnerských organizácií)
- **finančné** (získavanie, identifikácia a plánovanie finančných zdrojov pre projekt, garancia finančného zabezpečenia projektu)
- **technické** (potreba nových technológií)
- **personálne** (zoznam osôb zodpovedných za realizáciu projektu, charakteristika partnerov podieľajúcich sa na projekte)

Časový postup – zahrňuje popis jednotlivých etáp realizácie projektu z hľadiska časového a finančného

Finančný plán – obsahuje analýzu nákladov, výnosov, spôsob poskytovania finančných prostriedkov, obsahuje etapy a navrhovaný spôsob financovania, udáva možnosť spolufinancovania

Výber a stanovenie indikátorov na monitorovanie a hodnotenie projektu

- v tejto fáze rozoznávame indikátory výstupov, ktoré vyjadrujú **operačné ciele** t.j. konkrétne opatrenia potrebné k dosiahnutia čiastkového cieľa

- indikátory výsledkov, ktoré vyjadrujú **špecifické ciele**, sú potrebné na vyjadrenie priamych a okamžitých efektov, väčšinou krátkodobých výsledkov a poskytujú informácie o kapacite a výkonnosti priamych príjemcov
- indikátory dopadov (účinkov) vyjadrujú napokon globálne ciele, t.j. konečný efekt celého projektu

Vplyv na životné prostredie – týka sa to len zvláštnych projektov

Očakávané efekty z realizácie projektu – efekty finančné a spoločenské

Zaistenie implementácie projektu do praxe – udanie počtu partnerských organizácií, nezávislý audit, predkladanie správ a dosiahnutých efektov z projektu

Zaistenie rovnakých podmienok pre mužov i ženy – zákaz diskriminácie na základe príslušnosti k pohlaviu [17]

2.6.7 Udržateľnosť projektu

Medzi zložitejšie časti projektovej dokumentácie patrí ekonomické posúdenie projektu. Metodika i rozsah analýz sú závislé na konkrétnom cieli projektu a od konkrétnych skutočností, ktoré pôsobia na projekt. Najzákladnejšie členenie projektov je na „**mäkké**“ (neinvestičné) a „**tvrdé**“ (investičné) projekty. Zatiaľ čo u mäkkých projektov stačí vo väčšine prípadov dokázať finančnú udržateľnosť počas doby realizácie projektu, u tvrdých projektov je hodnotenie náročnejšie.

Najčastejšie analýzy, ktoré sú používané pri posudzovaní ekonomickej efektívnosti a finančnej udržateľnosti sú nasledujúce [18]:

- cenová kalkulácia
- analýza bodu zvratu
- finančný plán
- analýza pracovného kapitálu
- plánovaný cash-flow

- hodnotiace ukazovatele
- analýza rizík a citlivostná analýza
- cost-benefit analýza (CBA)

Na hodnotenie mäkkých projektov sa používa hlavne finančný plán, hodnotiace ukazovatele, analýza rizík a monitorovacie indikátory.

Finančný plán – vychádza z projektovej žiadosti a z prípadných ďalších úprav rozpočtu, ktorý schválila Výberová komisia a obsahuje výdaje projektu

- je pravdepodobné, že počas realizácie projektu dôjde k určitým výchylkám, a preto skutočná výška prostriedkov na úhradu spôsobilých výdajov projektu bude vypočítaná až pri schvaľovaní žiadosti o záverečnú platbu
- celkový schválený finančný plán je záväzný a nesmie byť prekročený
- pri prečerpaní stanovených limitov alebo stanovenie výdaja pri kontrole poskytovateľa ako nespôsobilého je čiastka, o ktorú sú limity prečerpané označená za **nespôsobilý výdaj**, a preto nemôže byť súčasťou preplatenej dotácie (grantu) [15]

Hodnotiace a bodovacie kritéria – zaregistrovaná projektová žiadosť je hodnotená a bodovaná podľa kritérií, ktoré sú zverejnené vyhlasovateľom výzvy. Následne vyhlasovateľ výzvy stanoví poradie projektov podľa úspešnosti. Úspešnosť získania projektu závisí od kvality ohodnotených bodov. Sú to nasledujúce body:

1) žiadateľ o grant
2) kvalita a koncepcia zámeru
3) inovatívnosť a udržateľnosť zámeru
4) kvalita a rozsah predložených podkladových materiálov
5) doložené povinné a nepovinné prílohy

Hodnotiace či bodovacie kritéria je možné nájsť v príslušnom programovom dokumente grantového programu. [19]

Analýza rizík – obsahuje popis konkrétnych problémov a nežiaducich skutočností, ktoré môžu ovplyvniť projekt

Monitorovacie indikátory – účelom dotácií a grantových programov je podpora určitej oblasti resp. zlepšenie daného stavu. Pre vyhodnotenie účinnosti tejto podpory slúžia tzv. monitorovacie indikátory. Zjednodušene povedané, ide o identifikáciu stavu pred a po získaní podpory - dotácie, resp. zhodnotenie výsledkov daného projektu. Konkrétne pre program Vzdelávanie pre konkurencieschopnosť sú to:

a) počet vytvorených nových pracovných miest
b) nárast pridanej hodnoty

Ostatné monitorovacie indikátory sú uvedené v príslušnom programovom dokumente. [20]

2.6.8 Ukončenie projektu

Príjemca je povinný ukončiť realizáciu projektu najneskôr k dátumu uvedenému v právnom akte o poskytnutí grantu ako *deň ukončenia projektu*. V prípade, že ukončenie realizácie nastane skôr než tento dátum, jedná sa o neopodstatnenú zmenu. Doba od zahájenia po ukončenie projektu podľa dátumu uvedeného v právnom akte je rozhodujúcim faktorom pre uznateľnosť výdajov projektu za spôsobilé. Spôsobilými výdajmi sú aj také výdaje, ktoré boli uskutočnené po ukončení projektu ale vecne súvisia s obdobím, v ktorom bol realizovaný projekt a sú vyúčtované so záverečnou žiadosťou o platbu. [15]

Ku dňu ukončenia projektu je príjemca grantu povinný spracovať **Záverečnú monitorovaciu správu**. Odovzdať ju je povinný najneskôr do 2 mesiacov od

dátumu ukončenia projektu. Záverečná práca obsahuje informácie o zhodnotení úspešnosti aktivít projektu a o výsledkoch, splnených aktivitách, v ktorom boli realizované. Taktiež monitoruje dopady projektu, ktoré môžu byť použité k zhodnoteniu projektu. V prípade realizácie grantového projektu alebo individuálneho projektu so schválenou podporou **viac ako 3 milióny Kč**, musí byť k záverečnej správe priložená aj **auditorská správa**. [15]

Spolu so Záverečnou monitorovacou správou musí byť vždy predložená aj **Záverečná žiadosť o platbu**. Žiadosť o záverečnú platbu vystaví príjemca dotácie v čiastke zodpovedajúcej súčtu všetkých uskutočniteľných výdajov, ďalej v nej môžu byť uvedené spôsobilé výdaje, ktoré neboli z objektívnych dôvodov uplatnené v predchádzajúcich monitorovacích správach a tiež výdaje, ktoré boli uskutočnené po ukončení projektu, ale vecne s ním súvisia. Záverečná monitorovacia správa ani záverečná žiadosť o platbu nie sú finančným vysporiadaním projektu podľa *vyhlášky č. 52/2008 Sb*. [15]

2.6.9 Audit projektu

Jedným z konečných úloh projektového teamu je previesť kompletné vyhodnotenie projektu. Ak nie je snaha vypracovať formálne schválený prehľad, existuje snaha mentálne potlačiť problémy, s ktorými sa projekt stretol a pochopiť tak dopad minulých omylov alebo mylnému hodnoteniu. Vyhodnotenie projektu neznamená zhanobenie práce teamu, ktorý pracoval na projekte, ale kontrolu výkonu teamu. Projektový manažér by si mal byť vedomý, že **Správa o audite** je komunikačný nástroj. Preto je v jeho zodpovednosti pripraviť distribučný zoznam tohto dokumentu. Auditorská správa obsahuje ohodnotenie každého aspektu projektu. [14]

Problémy, s ktorými sa môže najčastejšie stretnúť externý (nezávislý) tím auditorov [14]:

- odpor projektového tímu
- strach z odokrytia problémov
- prerušenie projektu
- menšie pochopenie cieľov, skreslené závery
- strach z vytýkania problémov a vyvodzovania zodpovednosti

Týka sa väčšiny grantových projektov, ktorých schválená výška dotácie presahuje 3 mil. Kč. Za daný projekt je audit povolený len jedenkrát, môže začať v priebehu realizácie projektu. Príjemca dotácie musí najneskôr 6 mesiacov pred plánovaným ukončením projektu uzavrieť zmluvu s auditorom, ktorej súčasťou musia byť požiadavky na spracovanie auditu podľa podmienok OP VK. Náklady na uskutočnenie auditu sú **spôsobilými výdajmi** projektu a sú zahrnuté v Rozpočtovej kapitole č. 8. Správa auditora musí byť dodaná a odovzdaná najneskôr do 2 mesiacov od ukončenia realizácie projektu podľa právneho aktu a musí byť obsahom a formou podľa zákona *č. 93/ 2009 Sb., o auditorech*, v platnom znení. [15]

Správa z externého auditu musí podávať ucelené informácie o nasledujúcich skutočnostiach [15]:

- správnosť a úplnosť zaúčtovania všetkých operácií vykázaných za auditované obdobie
- všetky vykázané spôsobilé výdaje boli v stanovenom období uhradené v súlade s Výzvou OP VK
- zhodnotenie postupu pri zadávaní verejných zákaziek
- overenie súladu výdajov s platným rozpočtom projektu
- ďalšie skutočnosti zistené pri auditorskom konaní

3 Analýza problému a súčasná situácia organizácie

3.1 Základné informácie o organizácii

3.1.1 Popis neziskovej organizácie

Občianske združení IQ Roma servis je **neštátna nezisková organizácia**, ktorá v mestách Brno, Břeclav a ďalších mestách a obciach Jihomoravského kraja poskytuje bezplatné sociálno - právne poradenstvo a vzdelávacie a voľnočasové služby osobám ohrozeným sociálnym vylúčením - zameraných hlavne na ľudí rómskeho pôvodu. Na základe mapovania, analýz potrieb a zdrojov cieľovej skupiny sú realizované aj informačná a koncepčná činnosť. Svojou činnosťou sa snaží motivovať a aktivizovať, viesť ich k vedomiu vlastnej hodnoty i zodpovednosti a podporuje možnosti, príležitosti a osobný rast a spoločenského uplatnenie.

Obrázok 7: Logo organizácie

Zdroj: www.iqrs.cz

Organizácia je vyhľadávaným partnerom ako u občanov, tak u verejnej správy, neziskových organizácií, škôl, študentov či zamestnávateľom nielen v Juhomoravskom kraji, ale aj v rámci celej Českej republiky i EÚ. V roku 2008 sa organizácia stala nositeľom Ceny kvality v sociálnej starostlivosti v kategórii *Poskytovatel sociálních služeb pro osoby ohrožené sociálním vyloučením*, o rok neskôr získala ocenenie v kategórii *Poskytovatel sociálních služeb pro děti*.

IQ Roma servis je taktiež realizátor úspešných osvetových kampaní.

Obrázok 8: Ukážka sídla spoločnosti v Brne[12]

[12] zdroj : <http://www.iqrs.cz>

3.1.2 Predmet činnosti

Hlavnou činnosťou občianskeho združenia IQ Roma servis je priamy kontakt s ľuďmi – poskytovanie služieb ľuďom, ktorí sú ohrození sociálnym vylúčením (v súladu s poslaním a zameraním organizácie predovšetkým občanom rómskeho pôvodu), ktorí sa nachádzajú v nepriaznivej sociálnej situácii a majú záujem svoju situáciu sami riešiť.

Služby sú poskytované zdarma. Využívane týchto služieb zo strany občanov je dobrovoľné a závisí na ich vlastnom záujme o aktívne podieľanie sa na zlepšení svojej situácie a o rozvoj vlastných kompetencií.

Medzi hlavné poskytované služby patria:

a) **sociálno-právne poradenstvo**
b) **podpora asistencie v teréne (hlavne v domácnostiach klientov)**
c) **vzdelávacie a voľnočasové služby, aktivity**

Ďalšie poskytované služby:

a) **Poradenstvo a asistencia klientom** (poradenstvo v oblasti bývania, zamestnania, vzdelania, dlhov, starostlivosti o deti, rodinných vzťahov atď.). Popri pracovníkov sociálno-právnych poradní a terénnych sociálnych pracovníkov môžu klienti získať radu a podporu i v poradni pre voľbu školy, resp. povolania.

b) **Vzdelávacie a voľnočasové aktivity pre deti a dospievajúcich** (i dospelých):

- doučovanie (v predmetoch vyučovaných na základných školách; alebo s deťmi u nich doma)
- výuka (cudzie jazyky, počítače, ...)
- kurzy (napr. administratívne zručnosti, ...)
- krúžky (tanečný, divadelný, fotokrúžok, …)
- spoločné exkurzie, návštevy kultúrnych predstavení, výlety apod.

- trávenie voľného času v klubu (ping-pong, spoločenské hry, …)

Oblasť metodickej a rozvojovej práce IQ Roma servisu zahrňuje:

- ✓ analytickou a výskumnú činnosť vrátane čiastkových projektov a evaluácie v komunite,
- ✓ tvorbu stratégií a koncepcií na základe analýz a know-how získaného z každodennej praxe a terénnych skúseností priamej spolupráce s klientmi,
- ✓ konzultácie a spätná väzba u sociálno-inkluzívnych akcií, programy a politiky verejných inštitúcií a NNO v záujme zefektívnenia ich reálneho dopadu na cieľové skupiny IQ Roma servisu, stimulácia tvorby a prijatie komplexných kvalitných stratégií sociálneho začleňovania, podporu spolupráce,
- ✓ spoluprácu a konzultácie pre zamestnávateľa a ďalší súkromné inštitúcie, hlavne v oblasti zamestnanosti, štipendijných programov a ochrany pred diskrimináciou,
- ✓ prenos inovácií a osvedčených pracovných postupov IQ Roma servisu a ich mainstreaming[13],
- ✓ realizáciu kampaní, prezentačnú, informačnú, osvetovú a publikační činnosť, podporu participácie: organizovanie výstav, seminárov, workshopov, „guľatých stolov“, verejných a komunitných akcií, festivalov, šírenie informačných i odborných publikácií a tlače, distribúciu informácií a informačných materiálov pre klientov a inštitúcie, internetové komunitné rádio, prevádzka webových stránok: *www.iqrs.cz, www.jaktovidimja.cz, www.ethnic-friendly.eu* atď.

[13] proces ovplyvňovania dominantných myšlienok, postojov, praktík alebo trendov, s cieľom dosiahnuť zmeny v politike a praxi (príručka CIP EQUAL, 2006)

Obrázok 9: Práca pracovníka IQRS v teréne[14]

3.1.3 Zákazníci, klienti a miesto pôsobenia

Nezisková organizácia poskytuje svoje bezplatné služby či poradenstvo hlavne sociálne vylúčených obyvateľom žijúcim v Českej republike. Zameriava sa hlavne na komunitu Rómov. Musí sa však jednať o jedincov, ktorí chcú svoju situáciu riešiť a sú schopní obojstrannej komunikácie. Každý klient, ktorý je v zlej finančnej či sociálnej situácii má právo na využitie tohto typu služieb. Daná „oslovovaná“ skupina obyvateľstva nie je ohraničená ani vekom ani pohlavím. Služby občianskeho združenia sú poskytované deťom (krúžky, exkurzie, tanečné bloky, doučovanie predmetov), mládeži (pomoc pri výbere strednej školy, voľnočasové aktivity, počítačové kurzy) a dospelým (rekvalifikácie, administratívne kurzy, kurzy, prednášky na tému zadlženosť, integrácia či pomoc pri hľadaní zamestnania).

Občianske združenie IQRS pôsobí hlavne na regionálnej a národnej úrovni. Posledné roky sa snaží uplatniť sa aj na medzinárodnej úrovni vstupom do rôznych európskych nadácií či prorómskych inštitúcií.

[14] zdroj: <http://www.iqrs.cz>/

Najsilnejšie postavenie má zatiaľ v Jihomoravskom kraji. Hlavnú centrálu má v **Brne** a od decembra roku 2009 má aj v meste **Břeclav**. V brnenskom sídle firmy sa nachádzajú poradne pre voľbu školy, zamestnania a nízkoprahový klub[15], kde prebiehajú voľnočasové aktivity a rôzne záujmové krúžky. V Brne sa taktiež nachádza aj poradňa pre bezplatné právne a sociálne poradenstvo a pre podporu riešenia problémov v oblasti nezamestnanosti, zadlženosti a bývania. [21]

Ďalšie pobočky firmy sú rozmiestnené rovnomerne po celom Jihomoravskom kraji a to v obciach: *Bučovice, Ivanovice, Mikulov, Vyškov, Tišnov* a *Blansko*. Prácu v týchto obciach v blízkosti Brna zabezpečujú hlavne **terénni pracovníci**, ktorý riešia problematiku nezamestnanosti, bývania či zadlženosti domácností.
Vznik týchto externých pracovísk je hlavne z dôvodu, že v týchto obciach podobné služby nikto neposkytuje, hoci dopyt po týchto službách tam je. V týchto oblastiach je však vznik kontaktu a samotná komunikácia s klientom náročnejšia (neexistencia typických vylúčených lokalít, roztratenosť rodín, neexistencia pružnosti služieb v týchto regiónoch,...). V budúcnosti sa čaká zvýšená spolupráca s Olomouckým krajom a vytvorenie ďalších podporných externých pracovísk.

3.1.4 Vízia

Vízia občianskeho združenia IQRS je základom krátkodobých a dlhodobých cieľov organizácie. V rokoch 2010 a 2011 čaká organizáciu skompletizovanie a zosumarizovanie výsledkov. Od roku 2011 sa definuje nový strategický plán IQRS pre obdobie 2011 – 2015, ktoré bude veľmi bohaté na príležitosti a investície. Súčasné znenie vízie znie: ***„... do roku 2015 mať viditeľný dopad na problémy sociálne vylúčených rómskych komunít v Jihomoravském kraji rozoznávaný užívateľmi služieb, Rómami samotnými, obcami a verejnosťou.“*** (cit. Výročná správa, 2009, str. 84)

[15] priestor pre realizáciu voľnočasových aktivít podmienený rešpektovaním ostatných členov a základných pravidiel, priestor je bezplatný a dobrovoľný

3.1.5 Supervízia

Práca s verejnosťou (anglicky PR) si vyžaduje od pracovníkov vysoké pracovné nasadenie a veľkú psychickú odolnosť – hlavne s klientmi sociálne vylúčenými. U pracovníkov je podstatný rozvoj kompetencií formou vzdelávania, ale zároveň je dôležitá práca s psychikou a rozvoj schopností tzv. **vedomej psychohygieny**. Do tejto oblasti taktiež patrí **rozvoj teamovej spolupráce**, bez ktorej nie je možné pracovať s klientmi, či rodinnou sieťou klienta. Ďalšia zložka kvalitné poskytovania sociálnych služieb je medzičlenová i medziteamová **komunikácia**. Keďže ide o rýchlo vyvíjajúcu sa organizáciu, kde je nutná prirodzená integrácia nových spolupracovníkov (či už interných, externých pracovníkov alebo dobrovoľníkov) do už existujúcej štruktúry organizácie. V neposlednej rade získava organizácia vo forme supervízie spätnú väzbu zo strany odborníkov na obsah činností, zvolené metódy a postupy práce. [21]

Programu supervízie sa zúčastňujú tri typy pracovníkov:

1) **sociálni pracovníci** (riešenie kazuistiky[16] klientov, pilovanie tímových väzieb a komunikácie) - stretnutia raz do mesiaca
2) **pedagogickí pracovníci** (riešenie komplikovaných klientskych kazuistík, budovanie efektívnej komunikácie a priateľskej atmosféry)
3) **dobrovoľníci** (zvyšovanie motivácie, zvyšovanie komunikácie s klientmi a ich rodinami, príprava funkčných výukových metód)

3.2 Organizačná štruktúra organizácie

Vďaka rozširovaniu a vypracovávaniu stále nových projektov, ktoré následne rozširujú rozsah poskytovaných služieb, pokračuje trend rozrastania zamestnancov IQ Roma servisu. Rok 2009 bol charakteristický podporou nových

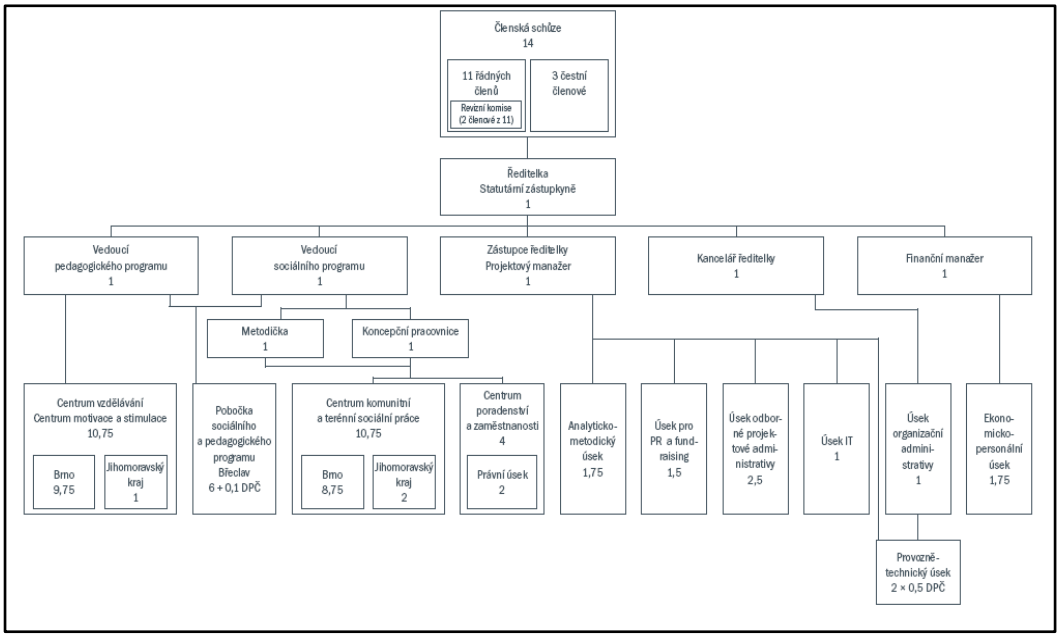
[16] popis a výklad konkrétnych prípadov

pracovníkov, predovšetkým formou individuálneho tutoringu[17].V roku 2009 vzrástol počet zamestnancov organizácie o 9 pracovníkov oproti roku 2008 – v organizácii pracovalo **51 zamestnancov** (v prepočte na plný pracovný úväzok **50,5**). Mimo hlavné „jadro“ organizácie sa zahrňujú taktiež dobrovoľníci a praktikanti, ktorí svojou prácou prispievajú k chodu organizácie. V roku 2009 realizovalo v IQRS odbornú prax 11 študentov. Do činnosti IQ Roma servisu bolo zapojených prostredníctvom dlhodobej dobrovoľníckej služby **24 dobrovoľníkov** a prostredníctvom krátkodobej spolupráce ďalších **8 dobrovoľníkov**. Hlavnou víziou organizácie je nielen poskytovanie poradenstva obyvateľstvu zo sociálne slabších sfér, ale aj zvyšovanie vzdelanosti vlastných pracovníkov. Pracovníci IQ Roma servisu majú príležitosť zúčastňovať sa kurzov a školení vedúcich k rozširovaniu ich kompetencií a znalostí potrebných na vykonávanie ich zamerania. Mimo toho je im tiež sprostredkovaná pravidelná skupinová supervízia.[18]

Členská schôdza i revízna komisia IQRS sa schádza najmenej **raz do roka**. V roku 2009 malo občianske združenie IQ Roma servis 9 členov členskej schôdze a 2 členov revíznej komisie a k nim 3 čestných členov.

[17] pomoc zahraničným študentom, ktorej cieľom je uľahčiť novo prichádzajúcim zahraničným študentom prechod do českého študijného i kultúrneho prostredia

[18] Www.iqrs.cz [online]. 2011 [cit. 2011-05-16]. IQ Roma servis, o. s. Dostupné z WWW: <http://www.iqrs.cz/>



Obrázok 10: Ukážka organizačnej štruktúry IQRS[19]

3.2.1 Vzdelávanie pracovníkov

Pracovníci poskytujúci sociálne služby musia flexibilne reagovať na potreby klientov. Sú vystavení hlavne vonkajším tlakom na rozvoj svojich kompetencií, ktoré plynú predovšetkým z vývoja vlastných sociálnych služieb a ich poskytovania – napr. zmena charakteru zákaziek klientov, nové metódy a prístupy práce s klientmi. Významný vplyv má takisto legislatíva a to hlavne v oblasti vzdelávania podľa zákona *č. 108/2006 Sb. O sociálních službách*.

Potreba vzdelávania je nutná aj zvnútra organizácie – pracovníci pravidelne hodnotia svoje silné a slabé stránky ako na individuálnej, tak aj na teamovej úrovni. Každý pracovník prechádza polročným intervalovým hodnotením, podľa ktorého si vytvorí s pomocou svojho team-leadera tzv. **individuálny rozvojový plán**. V tomto pláne si pracovník stanoví ciele, ktoré chce dosiahnuť. Z jednotlivých individuálnych plánov pracovníkov a identifikovaných

[19] zdroj: *Zpráva o činnosti*. IQRS. 2009, str. 13

vzdelávacích potrieb jednotlivých tímov tak každoročne vzniká **vzdelávací plán organizácie**. [21]

Vzdelávacie aktivity možno rozdeliť do 2 hlavných línií:

1) interné školenie (napr. na tému Práca s hlasom, Reč tela, Školenie manažérských zručností,…)
2) externé školenie (napr. na tému Dôchodkové poistenie, Občiansky súdny rád, Komunikačné metódy,...)

3.3 Financovanie aktivít

IQ Roma servis, o. s. je z hľadiska špecifického zamerania z veľkej miery financovaná prostredníctvom projektov, ktoré pracovníci organizácie pripravujú a podávajú k výzvam rôznych dotačných programov a pod. Malou (avšak významnou) časťou príjmov ďalej tvoria dary fyzických a právnických osôb, členské príspevky a odmeny za odbornou mimoprojektovú činnosť (poskytované školenia, konzultácie a pod.).

Za rok 2009 je podiel financovania chodu neziskovej organizácie z európskych fondov relatívne malý (**20%**), štátny rozpočet sa podieľal s **45%**-ami a zostatok je od iných nadácií, inštitúcií a samospráv (*Jihomoravský kraj, statutární město Brno, statutární město Bučovice, Open Society Foundation, Nadácia rozvoja občianskej spoločnosti* a i.). Za rok 2010 sa už zlepšilo využívanie európskych fondov na **64 %**, čo je samozrejme pozitívny jav. Je to následok ústupu finančnej kríze, zlepšenie informovanosti a skvalitnenie projektového riadenia v rámci čerpania štrukturálnych fondov EÚ. [21]

Tabuľka 2: Rozloženie príjmov za obdobie 2003 - 2010[20]

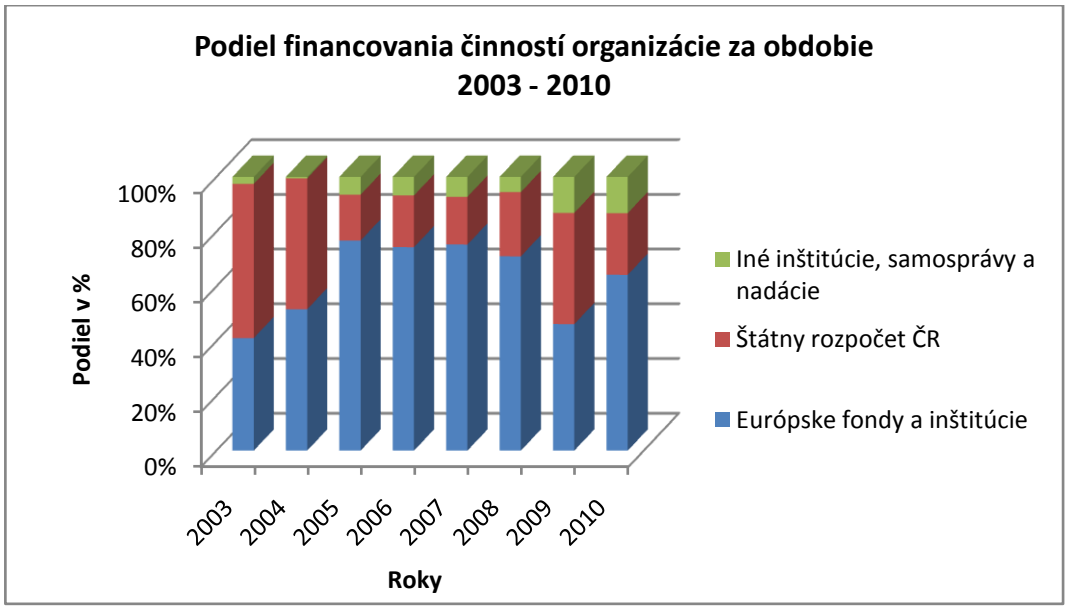
Druh príjmu v Kč	Rok							
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Európske fondy a inštitúcie	728 728	1 378 905	6 775 105	9 469 820	11 123 318	13 097 951	7 211 691	18 592 000
Štátny rozpočet ČR	998 000	1 277 660	1 475 800	2 407 963	2 575 609	4 327 619	6 337 050	6 521 000
Iné inštitúcie, samosprávy a nadácie	45 000	13 000	573 150	861 290	1 072 000	1 023 000	2 047 903	3 828 000
Dotácie celkom	1 771 728	2 669 565	8 824 055	12 739 073	14 770 927	18 448 570	15 596 644	28 941 000
Tržby z predaja služieb	42 725	2 140	41 493	249 486	219 173	577 042	221 658	15 000
Dary od FO a PO	4 075	800	9 851	78 120	40 060	117 925	39 390	20 000
Ostatné	77 169	11 214	16 750	46 985	93 534	97 050	193 059	28 000
Ostatné výnosy	123 969	14 154	68 094	374 591	352 767	792 017	454 107	63 000
Príjmy spolu	**1 895 697**	**2 683 719**	**8 892 149**	**13 113 664**	**15 123 694**	**19 240 587**	**16 050 751**	**29 004 000**

Príjmy, ktorých zdroj je štátny rozpočet ČR (resp. české inštitúcie, ktoré podporujú činnosti a projekty IQRS:

- Ministerstvo práce a sociálnych vecí ČR
- Rada vlády pre záležitosti rómskej komunity
- Ministerstvo školstva, mládeže a telovýchovy ČR
- Ministerstvo kultúry ČR
- Úrad vlády (z menšej časti financovaný z EÚ)

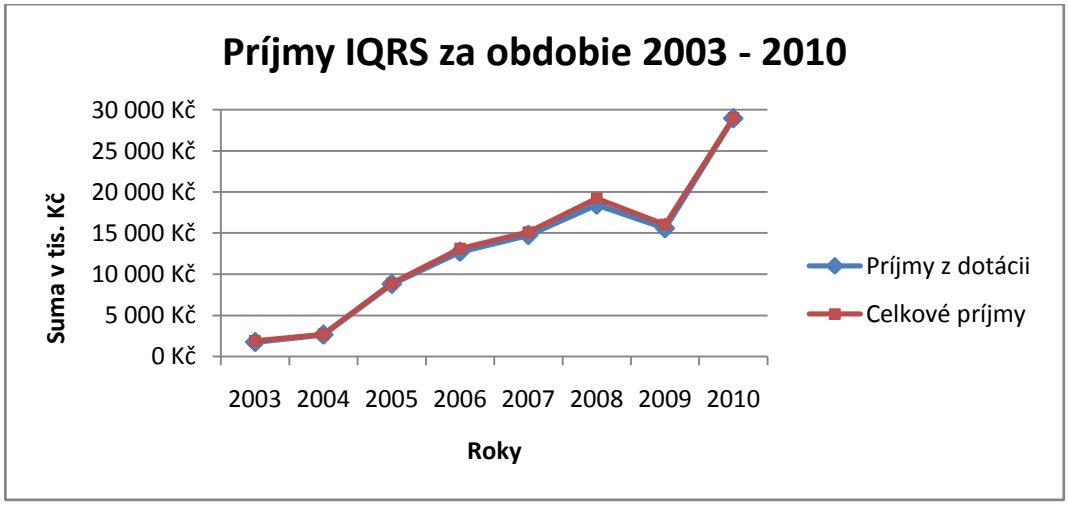
Nasledujúci graf ukazuje štruktúru finančných zdrojov z hľadiska pôvodu za obdobie 2003 – 2010. Pozitívna skutočnosť je hlavne zvýšený podiel financovania zo štrukturálnych fondov EÚ a ich podporných inštitúcií.

[20] upravený zdroj: *Zpráva o činnosti*. IQRS. 2009, str. 79



Graf 1: Podiel financovania činností organizácie za obdobie 2003 - 2010[21]

Ďalší graf ukazuje vývoj príjmov od roku 2003 po 2010. Od prvého pohľadu je jasné, že drvivú väčšinu príjmov tvoria dotácie (z rozpočtu ČR, rozpočtu EÚ). Je to podmienené hlavne tým, že sa jedná o neštátnu neziskovú organizáciu.



Graf 2: Vývoj príjmov organizácie za obdobie 2003 -2010[22]

V nasledujúcej tabuľke je ukázané základné rozčlenenie projektov, pod ktorými sú vypracované dané projekty na konkrétny problém (nezamestnanosť, nízka

[21] zdroj: vlastné spracovanie
[22] zdroj: vlastné spracovanie

vzdelanosť, problém zadĺženosti, sociálna integrácia). Konkrétne projekty sú potom financované buď z rozpočtu ČR a z štrukturálnych fondov EÚ, alebo prípadne aj príspevkami nadácií či samospráv.

Tabuľka 3: Štruktúra projektov a ich zdrojov financovania[23]

PROJEKTY	ZDROJE FINANCOVANIA
Centrum komunitnej a terénnej sociálnej práce	MPSV ČR Jihomoravský kraj Statutární město Brno
Centrum poradenstva a zamestnanosti	MPSV ČR Jihomoravský kraj Statutární město Brno Rada vlády pre záležitosti rómskej komunity
Efektívne a profesionálne poskytovanie terénnych programov	Operačný program Ľudské zdroje a zamestnanosť
Podpora a rozvoj rómskej rodiny	Rada vlády pre záležitosti rómskej komunity Open Society Institute
Centrum integračných služieb Břeclav	Operačný program ľudské zdroje a zamestnanosť
Systém pre úspešné uplatnenie mladých Rómov na trhu práce	Operačný program ľudské zdroje a zamestnanosť
Cesta za úspechom I a II	MŠMT ČR Open Society Institute Výbor dobrej vôle – Nadácia Oľgy Havlovej

[23] zdroj: *Zpráva o činnosti*. IQRS. 2009, str. 14

3.4 Spolupráca s partnermi

Partnerstvo v rámci OP VK je zmluvný vzťah medzi dvoma alebo viacerými subjektmi, založený na spoločnej realizácii a spoločnej zodpovednosti v priebehu celého konania projektového cyklu. Partneri sa spoločne podieľajú na príprave a realizácii i na udržateľnosti projektu, ak sú k tomu viazaní partnerskou zmluvou. Spolupráca partnerov musí byť opodstatnená a nezastupiteľná. Ich prínos musí spočívať v zaistení aktivít, bez ktorých realizácie by nebolo dosiahnutých cieľov. Predpokladá sa, že spolupráca partnerov podieľajúcich sa na realizácii projektu bude pokračovať aj po ukončení konkrétneho projektu [15].

Príjemca realizuje podstatnú časť aktivít projektu, ak výzva nestanoví inak. Partnerstvo nemôže byť založené na zabezpečení bežnej administratívy, monitorovania, ďalej nesmie byť založené na poskytovaní bežných služieb alebo dodávke tovaru. Partner nesmie byť dodávateľ prevažne komerčných služieb či dodávok alebo stavebných prác. Aby partner vykazoval úlohu partner projektu, musí zabezpečovať iné ďalšie činnosti ako je napr. zabezpečenie cieľovej skupiny, aplikácia výsledkov metodík vytvorených v projektu a iné. [15]

V rámci OP VK sú možné len 2 typy partnerstva [15]:

1) **partner s finančným príspevkom** – partner prijíma časť finančnej podpory prostredníctvom príjemcu na realizáciu svojich aktivít
2) **partner bez finančného príspevku** – nie je mu poskytovaný žiadny príspevok za účasť na realizácii projektu, partner sa podieľa na realizácii vecných aktivít projektu (konzultácie, výuky, garancie,..)

Najčastejšie partnerské organizácie, ktoré sa podieľajú na projektoch IQRS:
Jihomoravská diecéza, Agentura pro sociální začleňování v romských lokalitách, Česká tábornická unie, Člověk v tísni, SKOK, Výbor dobré vůle, Nadace Vodafone, Jihomoravský kraj, statutární město Bučovice,…

4 Vlastný návrh riešenia, prínos návrhov riešenia

Na základe stúpajúceho trendu dopytu po sociálnych a poradenských službách zo strany NNO a partnerov (nadácie, samosprávy) nezisková organizácia IQRS vytvorila a spracovala nový projekt *„Vzděláním krok vpřed“*, ktorého účel je rozvoj stávajúcich zamestnancov organizácie pre prípadné programy partnerov. Tieto programy sa týkajú samozrejme začleňovania sociálne vylúčených jedincov do spoločnosti, vytvárania nových pracovných príležitostí pre nich a šírenie antidiskriminačnej osvety. Tieto programy sú z väčšej časti zamerané na komunitu Rómov.

Tento projekt má byť založený na podpore európskeho grantu a slúži k rozvoju pracovníkov IQRS (zvýšenie vzdelanosti, zvýšenie kvality výuky, zvýšenie osobnostného rozvoja zamestnancov) pre účely ich ďalšieho nasadzovania do programov a projektov, ktoré sú vytvárané partnermi projektu a ich začleňovanie do systému na podporu ľudí sociálne vylúčených, ľudí so zlou finančnou situáciou, diskriminovaných ľudí alebo jedincov, ktorých práva a dôstojnosť na normálny život sú potlačované.

4.1 Projekt „Vzděláním krok vpřed“

4.1.1 Definovanie projektu

OP: Vzdelávanie pre konkurencieschopnosť

Typ projektu: Individuálny projekt, oblasť podpory 1.2

Zdroje financovania: Európska únia: **85 %**, štátny rozpočet ČR: **15 %**

Cieľom projektu je metodologicky prispieť k rozvinutiu miestnych zdrojov vo vybraných lokalitách pre prácu s obyvateľmi sociálne vylúčených lokalít. Výukové aktivity budú realizované pre partnerov projektu *statutární město Bučovice* a *Jihomoravský kraj* a organizácie, ktoré pôsobia v týchto krajoch, pre pracovníkov

partnerov *Diecézní charita jihomoravská*, *Česká tábornícka unie* a *Brnenská diakonie* a pre pracovníkov pôsobiacich v lokalitách *Agentúry pro sociální začleňování v romských lokalitách*. Jednotlivé výukové bloky budú zamerané na poradenstvo pre voľbu strednej školy, zamestnania, rozvoj povolania, zvýšenie vzdelanosti, case management, monitoring a **evaluácia**[24], osobnostná výchovu a metódy spolupráce so zamestnávateľmi a orgánmi samosprávy. Dané aktivity budú prebiehať v kanceláriách, kluboch, pobočkách občianskeho združenia IQRS a partnerských organizácií. Lokalita je geograficky určená ako Jihomoravský kraj

Vzdelávací program je rozdelený do dvoch hlavných línií – metodický blok a výukových blok. Metodický blok je zameraný na rozvoj zamestnancov IQRS. V tomto bloku si zamestnanci IQRS zlepšia komunikatívnosť a vystupovanie, schopnosť odolávať stresu, získajú obsiahle informácie o projekte, vytýčia si cestu dosiahnutia jeho cieľov, zapoja sa aktívne do stratégie projektu. Obidva tieto podporné vzdelávacie kurzy majú priebežne zvyšovať vzdelanosť, adaptabilitu, schopnosť prednášať, komunikovať s partnermi, aby došlo k čo najlepšiemu efektu dopadu projektu. Metodických blokov sa má zúčastniť v odhade 12 – 15 zamestnancov IQRS.

Výukových blokov sa zúčastnia pracovníci IQRS spolu s partnerskými organizáciami. Tieto bloky budú určené na vzdelávanie zamestnancov partnerským organizácií a na pomoc k vykonávaniu ich činností. Samozrejme ich rovnaký cieľ je integrita rómskej komunity do spoločnosti, pomoc sociálne vylúčeným ľuďom, realizácia voľnočasových a poradenských aktivít a organizovanie osvetových a charitatívnych akcií. Zameranie partnerských organizácií nie je tak striktne určené ako v prípade IQRS, avšak v rámci projektu „Vzděláním krok vpřed“ sa predmety činností (vízie organizácií) zjednotia. Dané výukové bloky prebiehajú priebežne počas doby trvania projektu na základe časového harmonogramu.

[24] Termínom evaluácia zvyčajne označujeme proces hodnotenia, najčastejšie realizovaný externým evaluátorom, v ktorom porovnávame zámery realizátora konkrétneho projektu so skutočnosťou (Karolína Miková PDCS, Efekt, 2008)

4.1.2 Finančný plán projektu

Rozpočet projektu bol schválený v nasledujúcej podobe. Všetky položky spôsobilých výdajov odpovedajú kritériám a limitom Výzvy OP VK. Za zmienku stojí hodnota krížového financovania 49 500 Kč. Podľa Výzvy OP VK nesmie dosahovať viac než **25 %** celkových spôsobilých výdajov projektu. Krížové financovanie je tvorené **neinvestičnou časťou**. Prostredníctvom krížového financovania si organizácia obstarala lavice, stoličky, zrkadlá a podobný „drobný majetok“. Ako výdaj si to môže uplatniť len príjemca resp. partner, ktorý tento majetok daňovo neodpisuje.

Súčasťou finančného plánu sú aj náklady na audit, keďže sa jedná o projekt, ktorý ním musí byť podrobený. Náklady na audit boli v celkovej hodnote 100 tis. Kč.

Nepriame náklady nie sú priamo spojené s aktivitou projektu – preto im patrí zvláštna kapitola. V prípade projektu tohto sa do nich zahrnuli hlavne administratívne výdaje, a výdaje na komunikáciu a logistiku s partnerskými organizáciami v rámci projektu. Nepriame výdaje boli stanovené percentuálne z výšky priamych spôsobilých výdajov bez krížového financovania, a to **14 %**. (podľa výzvy OP VK).

<u>Limity hlavných kapitol stanovených podľa Výzvy OPVK:</u>

- **kapitola 3** (zariadenia a vybavenie projektu) ‹ **25**% celk. spôsobilých výdajov
- **kapitola 4** (miestna kancelária) ‹ **8%** celkových spôsobilých výdajov
- **kapitola 5** (nákup služieb) ‹ **49%** celkových spôsobilých výdajov
- **kapitola 7** (priama podpora) ‹ **20%** celkových spôsobilých výdajov

Všetky výdaje spojené so zdrojmi projektu a všetky transakcie týkajúce sa projektu musia byť vykazované cez samostatný bankový účet, tzv. **projektový účet**, ktorý si musela organizácia IQRS vytvoriť pred podpísaním Zmluvy o získaní grantu. Tento účet si založila v **Komerční banke**. Samostatný účet projektu nesmie príjemca zrušiť skôr, než dôjde k vysporiadaniu projektu. Všetky

výdaje týkajúce sa vedenia samostatného projektového účtu sú spôsobilé výdaje, i bankové poplatky – sú uplatniteľné do odovzdania Záverečnej žiadosti o platbu.

Tabuľka 4: Rozpočet projektu[25]

DRUH VÝDAJU ROZPOČTU	ROZPOČET SCHVALENÝ PRÍJEMCOM
Osobné výdaje	**5 338 152,80 Kč**
Platy odmeny z dohôd a poistné	4 323 320,00 Kč
Výdaje na odborných zamestnancov	3 387 320,00 Kč
Výdaje na administratívnych zamestnancov	936 000,00 Kč
Sociálne poistenie	734 130,00 Kč
Zdravotné poistenie	264 286,80 Kč
FKSP	0,00 Kč
Iné povinné údaje	16 416,00 Kč
Zahraničné služobné cesty	**252 000,00 Kč**
Cestovné	252 000,00 Kč
Cestovné zahr. expertov workshopov	144 000,00 Kč
PER DEMIS zahraničných expertov	108 000,00 Kč
Ubytovanie	0,00 Kč
Stravné	0,00 Kč
Ostatné	0,00 Kč
Zariadenie	**306 500,00 Kč**
Dlhodobý hmotný majetok	73 200,00 Kč
Drobný hmotný majetok	183 800,00 Kč
Nájom zariadenia, leasing	0,00 Kč
Odpisy	0,00 Kč
Výdaje na údržbu a udržiavanie	0,00 Kč
Krížové financovanie	49 500,00 Kč
Nákup služieb	**1 663 880,00 Kč**
Publikácie, manuály, školiace materiály	792 080,00 Kč
Odborné služby, štúdia a výskum	0,00 Kč
Výdaje na konferencia a kurzy	103 200,00 Kč
Podpora účastníkov	768 600,00 Kč
Ubytovanie na výukových blokoch	441 000,00 Kč
Občerstvenie na výukových blokoch	327 600,00 Kč
Iné výdaje	0,00 Kč
Stavebné úpravy	**0,00 Kč**
Priama podpora	**168 000,00 Kč**

[25] zdroj: vlastné spracovanie

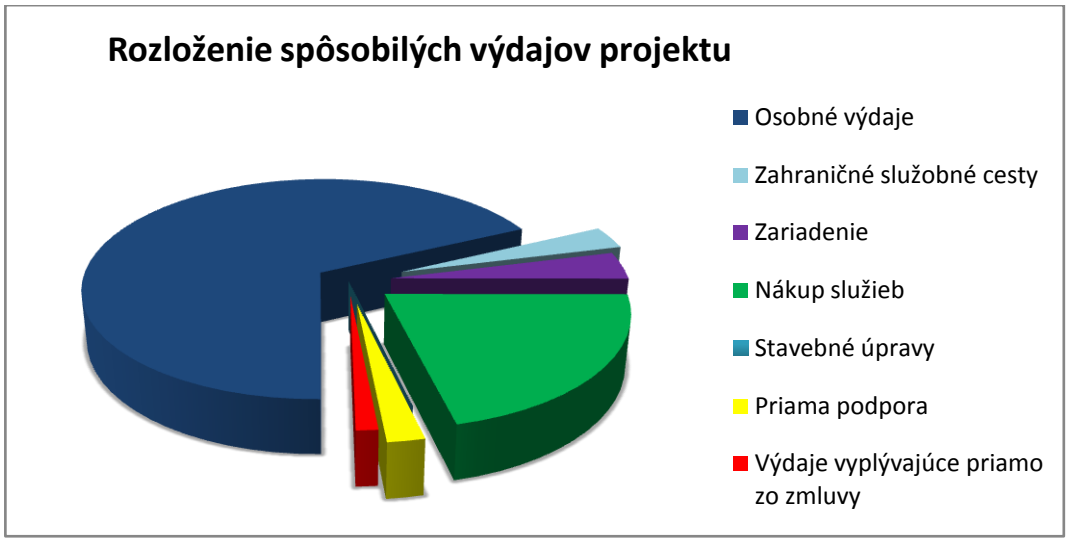
Mzdové príspevky	0,00 Kč
Cestovné, ubytovanie a stravné	168 000,00 Kč
Doprovodné aktivity	0,00 Kč
Výdaje vyplývajúce priamo zo zmluvy	**100 000,00 Kč**
Audit	100 000,00 Kč
Ostatné	0,00 Kč
Priame spôsobilé výdaje celkom	**7 828 532,80 Kč**
Krížové financovanie	49 500,00 Kč
Priame výdaje bez krížového financovania	7 779 032,80 Kč
Skutočne čerpané nepriame výdaje	1 089 064,59 Kč
Celkové spôsobilé výdaje projektu	**8 917 597,39 Kč**
Celkové výdaje neinvestičné	8 917 597,39 Kč
Celkové výdaje investičné	0,00 Kč

ID		Název úkolu	Doba trvání	Zahájení	Dokončení	Výdaje činností	Názvy zdrojů	Předchůdci
1		**Projekt "Vzděláním krok vpřed""**	**674,88 dny?**	**1.6. 11**	**31.12. 13**	**8 917 597,39 Kč**		
2		**Činnosti projektu**	**674,75 dny?**	**1.6. 11**	**31.12. 13**	**8 755 827,39 Kč**		
3		Zahájenie projektu, podpis Zmluvy o realizácii grantovéh	0,88 dny?	1.6. 11	1.6. 11	0,00 Kč		
4		Monitoring a evaluácia metodických aktivít	607,88 dny?	1.9. 11	30.12. 13	647 463,58 Kč	Výdaje na monitoring a ev	3
5		Metodický blok "Poznejme se"	673,88 dny?	1.6. 11	31.12. 13	644 187,58 Kč	Výdaj na MB1[1]	3
6		Metodický blok " Vím jak na to"	673,88 dny?	1.6. 11	31.12. 13	824 187,58 Kč	Výdaj na MB2[1]	3
7		Evidencia, monitoring a evaluácia aktivít	673,88 dny?	1.6. 11	31.12. 13	1 328 653,58 Kč	Výdaje na evidenciu, moni	3
8		Koordinácia výukových aktivít	673,88 dny?	1.6. 11	31.12. 13	673 703,58 Kč	Výdaje na koordináciu výu	3
9		Tvorba metodík výukových blokov	673,88 dny?	1.6. 11	31.12. 13	236 403,59 Kč	Výdaje na tvorbu metodík	3
10		Prezentácia a implementácia vytvorených metodík	607,88 dny?	1.9. 11	30.12. 13	809 123,59 Kč	Výdaje na prezentáciu a i	3
11		Výukový blok "Poradenství pro výběr školy"	607,88 dny?	1.9. 11	30.12. 13	375 787,59 Kč	Výdaj na VB1[1]	3
12		Koordinácia priamej práce s užívateľmi	673,88 dny?	1.6. 11	31.12. 13	979 203,59 Kč	Výdaje na koordináciu pria	3
13		Výukový blok "NZDM"	542,88 dny?	1.12. 11	30.12. 13	416 587,59 Kč	Výdaj na VB2[1]	3
14		Výukový blok "Poradenství pro volbu povolání"	498,88 dny?	1.2. 12	30.12. 13	384 587,59 Kč	Výdaj na VB3[1]	3
15		Výukový blok "Osobnostní rozvoj a motivace"	477,88 dny?	1.3. 12	30.12. 13	324 067,59 Kč	Výdaj na VB4[1]	3
16		Výukový blok "Systémy evidence, monitoringu a práce"	477,88 dny?	1.3. 12	30.12. 13	296 467,59 Kč	Výdaj na VB5[1]	3
17		Výukový blok "Metody lokální spolupráce a síťování"	477,88 dny?	1.3. 12	30.12. 13	268 867,59 Kč	Výdaj na VB6[1]	3
18		Výukový blok "Case management a terénní spolupráce"	434,88 dny?	1.5. 12	30.12. 13	268 867,59 Kč	Výdaj na VB7[1]	3
19		Výukový blok "Finanční vzdělávání pro mládež"	455,88 dny?	2.4. 12	30.12. 13	277 667,59 Kč	Výdaj na VB8[1]	3
20		Audit	151,88 dny?	3.6. 13	31.12. 13	100 000,00 Kč	Náklady na audit[1]	3
21		Uzavretie projektu, záverečná monitorovacia správa	0,88 dny?	31.12. 13	31.12. 13	61 770,00 Kč	Náklady uzatvorenia proje	4FF;5FF;7FF

Obrázok 11: Ukážka Ganttovho diagramu projektu (MS Project 2007)[26]

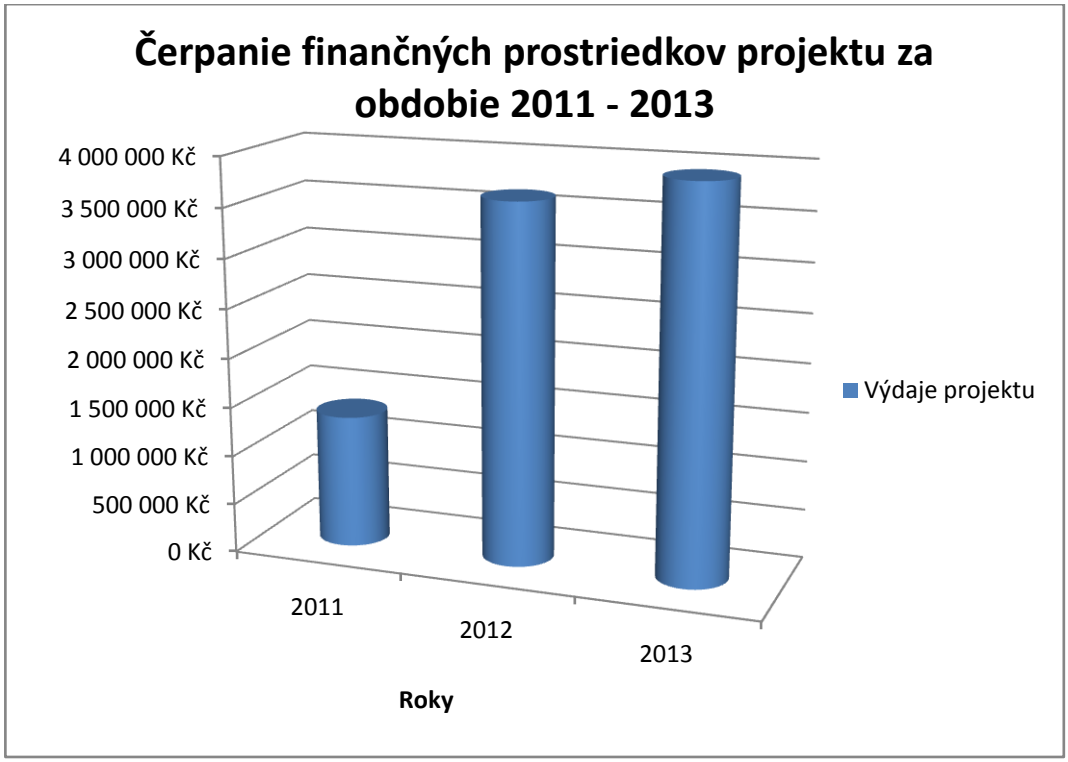
Nasledujúci graf ukazuje prehľadne štruktúru spôsobilých výdajov na projekt „*Vzděláním krok vpřed*“. Najväčšiu časť zo spôsobilých výdajov tvoria osobné výdaje (zahrňujúce platy, odmeny z dohôd a poistné, sociálne a zdravotné poistenie). Dosahujú hodnoty cca **68%**. Táto skutočnosť vychádza z podstaty projektu – jedná sa o vzdelávacie a výukové bloky – tzv. **neinvestičný projekt**.

[26] zdroj: vlastné spracovanie



Graf 3: Rozloženie spôsobilých výdajov projektu[27]

Organizácia v daných rokoch realizácie projektu vynaloží na projekt inú časť výdajov. Tieto výdaje sú uhrádzané ročne – prísun dotácie je čiastkový. Nasledujúci graf poukazuje na finančnú náročnosť projektu.



Graf 4: Čerpanie finančných prostriedkov počas doby realizácie projektu[28]

[27] zdroj: vlastné spracovanie

4.1.3 Časový plán projektu

Projekt „Vzděláním krok vpřed“ je plánovaný na obdobie 31 mesiacov. Zahájenie projektu prebehne **1. 06. 2011** a ukončenie projektu sa je stanovené dátumom **31. 12. 2013**. Dĺžka projektu nesmie prekročiť 36 mesiacov podľa výzvy OP VK. V rámci harmonogramu projektu a jeho prípadných zmien, nie je možné rušiť aktivity alebo zadávať nové. Táto podmienka bola splnená.

Zahájenie projektu prebehne podľa výzvy 1. júna 2011 podpisom Zmluvy o realizácii grantového projektu. Dňom zahájenia vzniknú spôsobilé výdaje projektu. Výdaje projektu vzniknuté a uhradené pred týmto dátumom nebudú z OP VK hradené. Za spôsobilé výdaje sa považujú iba výdaje projektu, ktoré vznikli behom realizácie projektu**, tj. medzi dňom zahájenia a dňom ukončenia projektu** (s výnimkami uvedenými v časti 2.1.2 – *Ukončení projektu nebo není-li v právním aktu o poskytnutí dotace stanoveno jinak*). [15]

Ukončenie projektu je zadané dátumom 31.12. 2013, avšak všetky činnosti musia byť ukončené najneskôr 30.12. 2013. Týmto dátumom končí aj uplatnenie si spôsobilých výdajov, ktoré vznikli počas realizácie projektu. Iná zmena dátumu by bola možná len v nutných prípadoch a riadne zdôvodnených – až po eventuálnom schválení tejto zmeny poskytovateľom. [15]

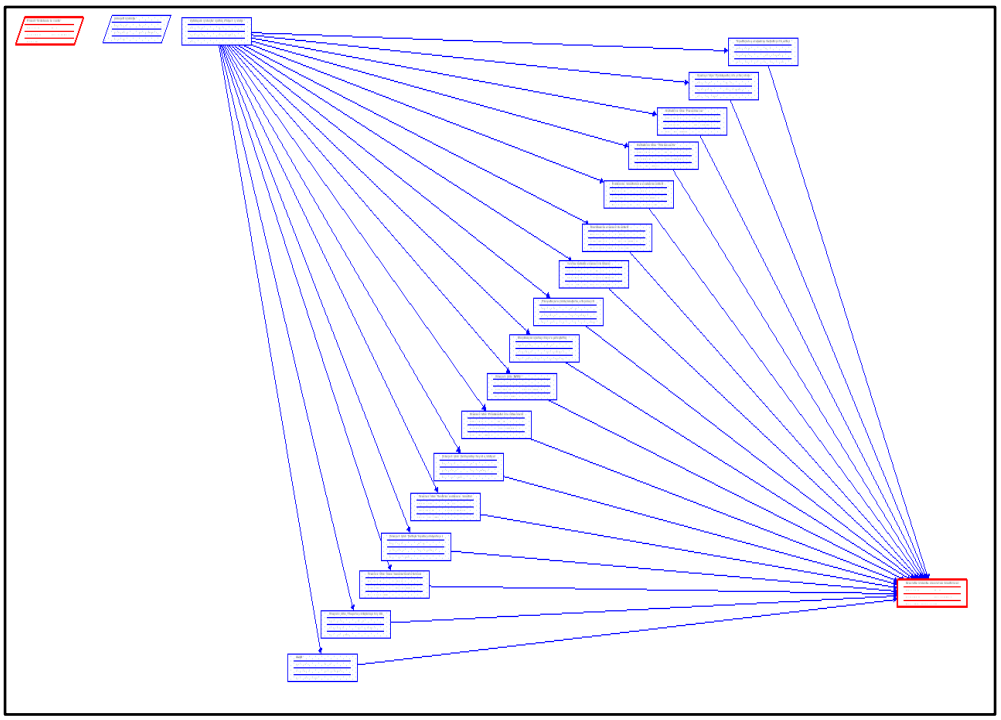
V nasledujúcej tabuľke uvádzam plánovaný harmonogram činností, ktoré budú realizované počas projektu. Každá aktivita je špecifická svojím časovým ohraničením, na jej realizácii sa podieľa zadaný počet pracovníkov tímu a odlišná je aj finančná náročnosť jednotlivých aktivít.

[28] zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 5: Harmonogram činností[29]

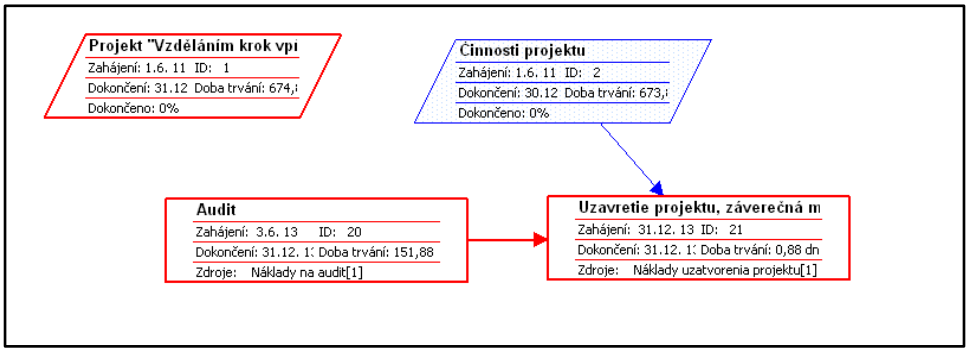
Popis činnosti projektu	Rok (obdobie)																								
	2011												2012												2013
	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.	I. - XII.
Monitoring a evaluácia metodických aktivít									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Metodický blok "Poznejme se"						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Metodický blok "Vím jak nato"						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Evidencia, monitoring a evaluácia aktivít						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Koordinácia výukových aktivít						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Tvorba metodík výukových blokov						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Prezentácia a implementácia vytvorených metodík									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Výukový blok "Poradenství pro výběr školy"									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Koordinácia priamej práce s užívateľmi						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Výukový blok NZDM												■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Výukový blok "Poradenství pro volbu povolání"														■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Výukový blok "Osobnostní rozvoj a motivace"															■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Výukový blok "Systémy evidence, monitoringu a práce"															■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Výukový blok "Metody lokální spolupráce a síťování"															■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Výukový blok "Case management a terénní spolupráce"																	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Výukový blok "Finanční vzdělávání pro mládež"																■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

V nasledujúcich dvoch obrázkov je ukážka postupnosti činností projektu pomocou analýzy kritickej cesty, kde červenými chlievikmi sú označené zahajovacie a ukončovacie aktivity, modrými chlievikmi je označených daných 17 aktivít - činností, ktoré tvoria „jadro“ projektu. Všetky tieto činnosti sú vykonávané paralelne a dohliada nad nimi resp. realizuje ich určený počet členov tímu.



Obrázok 12: Ukážka sieťového diagramu projektu (MS Project 2007)[30]

[29] zdroj: vlastné spracovanie
[30] zdroj: vlastné spracovanie



Obrázok 13: Ukážka rozvrhnutia činností (MS Project 2007)[31]

4.1.4 Personálne zabezpečenie projektu

Projekt zabezpečuje celkovo 30 ľudí. Hierarchia je jednoduchá – blízka projektovej organizačnej štruktúre. Situácia sa riešila presunom členov teamu z ich profesionálnych skupín k manažérovi projektu. Pre projekt je jasne vymedzená líniová právomoc a vytvára sa tak i jediné riadiace centrum projektu. Tá časť teamu, ktorá je na plný úväzok je formálne priradená k projektu, čím zabezpečená celistvosť a odborná úroveň. Tento typ projektu s celkovo hodí na dlhodobé a rozsiahlejšie projekty. **Projektový manažér** musí byť skúsený človek, lebo má priamu zodpovednosť za prácu každého, kto je zapojený do projektu. Čiastočne mu vypomáha **projektový manažér** a **finančný manažér**. Vzácne sa vyskytuje projekt, ktorý má ku všetkým častiam priradené potrebné zdroje. Preto je dôležitá neustála komunikácia medzi manažérom projektu a ostatnými členmi teamu. [13]

Nasledujúca tabuľka poskytuje prehľadný zoznam osôb podieľajúcich sa na realizácii projektu:

[31] zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 6: Personálne zloženie projektu[32]

Funkcia	Počet	Zmluva
Projektový manažér	1	Pracovná
Programový manažér	1	DPP
Finančný manažér	1	Pracovná
Odborný projektant	1	Pracovná
Koordinátor aktivít priamej práce	1	DPP
Pedagogický pracovník	2	DPP
Logistik výukový aktivít	2	DPP
Pracovník pre monitoring a evaluáciu aktivít	1	DPP
Metodológ výukového bloku	8	DPP
Lektor výukového bloku	8	DPP
Dokumentarista interaktívneho manuálu	1	DPP
Spracovateľ, korektor a grafik	1	DPP
Konzultant metód lektorovania	1	DPP
Kontaktný pracovník partnerskej organizácie	1	DPP
	30	

Popis hlavných pracovných pozícií:

- projektový manažér – zabezpečuje riadenie logistiky projektu a nepriamych aktivít projektu podľa časového a zdrojového harmonogramu, delegovanie úloh, tvorbu operačných plánov a kontroluje obsahový súlad s ďalšími aktivitami organizácie. Pripravuje a kontroluje projektovú dokumentáciu, komunikuje s riadiacim článkom a partnerskými organizáciami, zaisťuje primárnu administratívu spojenú s projektom, dohliada nad administratívou a prezentuje projekt pred verejnosťou. Riadi a aplikuje zmeny.
- finančný manažér – plánuje a dohliada nad čerpaním rozpočtu projektu, kontroluje a riadi prácu učtárne, rozhoduje o uplatniteľnosti nákladov, navrhuje a uskutočňuje zmeny rozpočtu, robí vyúčtovanie projektu, kontroluje dodržiavanie podmienok daných poskytovateľom dotácie, schvaľuje a uskutočňuje peňažné úhrady, komunikuje s bankou a auditormi, vytvára a implementuje vnútorné predpisy organizácie.

[32] zdroj: vlastné spracovanie

- programový manažér – zaisťuje obsahový dohľad a metodické vedenie realizačného teamu projektu podľa časového harmonogramu, deleguje úlohy, kontrolu a vyhodnocuje jednotlivé operácie. Ďalej zabezpečuje efektívny chod a pracovné zázemie. Podpisuje a schvaľuje primárne písomnosti a zmluvy.
- logistik – zaisťuje koordináciu výukových aktivít v príslušnom kraji, prípadne v ďalších lokalitách, komunikuje s partnermi projektu a ďalšími spolupracujúcimi organizáciami, pripravuje vstupné dáta pre jednotlivé výukové bloky, zaisťuje realizáciu vrátane pravidiel publicity. Spolupracuje s koordinátorom výukových aktivít. Dohoduje účasť zapojených organizácií a partnerov a podieľa sa na príprave podkladových materiálov.
- koordinátor – zaisťuje koordináciu spolupráce metodológov a lektorov v rámci prípravnej i realizačnej fázy. V spolupráci s logistikmi pripravuje harmonogram výukových aktivít. V spolupráci s partnermi definuje situáciu účastníkov výukových blokov a koordinuje využitie podkladov metodológmi a lektormi. Prezentuje projekt navonok, spolupracuje s externými expertmi (z ČR i zo zahraničia) pri tvorbe metodík jednotlivých blokov. Využíva vybavenie zakúpené v rámci projektu (notebook, položky krížového financovania) a zodpovedá za prípravu workshopov a seminárov, ktoré budú v rámci projektu realizované.
- pracovník pre evaluáciu a monitoring – zaisťuje metodologicky (prípravou podkladových materiálov, tvorbou evaluačných dotazníkov) aktivity priamej práce i výukové bloky. Kontroluje plnenie indikátorov projektu, monitoruje aktivity priamej práce a evidenciu činností. Spolupracuje s jednotlivými koordinátormi pri reflexii a vyhodnocovaní blokov i aktivít priamej práce, vnáša pripomienky a námety pre inováciu aktivít. Taktiež sa podieľa na využívaní vybavenia projektu (položky krížového financovania).
- odborný projektant – má na starosti zosúladenie činností z hľadiska časového plánu či plánu zdrojov. Zabezpečuje odborný dohľad nad ukončením jednotlivých fáz projektu.

4.1.5 Riziká projektu

Projektu sa určite budú týkať aj negatívne a nežiaduce skutočnosti, ktoré je dobré identifikovať, analyzovať a následne optimalizovať resp. minimalizovať.

Organizácia IQRS sa rozhodla pre nasledujúce rozdelenie hroziacich rizík:

a) interné - zlyhanie manažéra projektu (zlá komunikácia a koordinácia nižších úrovní riadenia, chyby v dokumentácii)
   - nedodržanie časového harmonogramu (termín dodržania zahájenia projektu, termín overenia projektu auditorom)
   - nezabezpečenie potrebných zdrojov, a pod.

b) externé - nová vládna politika (reforma sociálneho systému, úprava politiky nezamestnanosti, školstva, zmeny na trhu práce)
   - zdraženie pracovných zdrojov či príslušenstva (zvýšenie inflácie, nedostupnosť niektorých pomôcok)
   - nerelevantnosť výukových blokov s cieľovými skupinami (z hľadiska priorít práce, z hľadiska preferencií a nutnosti využitia)

c) iné - absencia motivácie cieľových skupín (zložité zapájanie cieľových skupín so špeciálnymi vzdelávacími potrebami pri realizácii aktivít, predovšetkým voľnočasových)
   - zlá spolupráca s partnerskými inštitúciami (nesprávna kooperácia v súlade s nastavením projektu, možné výpadky partnerských organizácií pri realizácii aktivít)
   - problémy v administratíve (vznik vysokej miery rizikových situácií pri administratívnej pripravenosti projektu na strane žiadateľa i partnerských organizácií., nedodržiavanie jasných pravidiel, nedodržiavanie výzvy)
   - nízka kvalita výukových blokov (a na ňu naväzujúca nespokojnosť partnerských a spolupracujúcich organizácií, ohrozenie partnerstva do budúcnosti)

4.1.6 Efektívnosť vzdelávacieho programu

Ako pomôcka pri vyhodnocovaní výsledkov projektu môže organizácii poslúžiť aj **dynamický postup výpočtu efektívnosti investície**. Organizácia ho zvolila preto, lebo zohľadňuje kvalitu a produktivitu vzdelávacieho programu.
Vzdelávací program je realizovaný dlhodobo a v jeho priebehu je vyškolený určitý počet zamestnancov. Ak narastie hodnota práce zamestnanca, ktorá bola vyvolaná vzdelávacím programom na osobu a rok vyššia než vynaložené náklady, investícia sa vyplatí a naopak. Statický postup výpočtu efektívnosti investície nebol zvolený z dôvodu, že sa používa hlavne pri výpočte návratnosti investícií resp. výdajov projektu – tzv. investičné projekty. [22]

$\mathbf{U_n = B - C}$

$\mathbf{U_n = (Q \times P) - C}$

U_n – čistý prínos
C – celkové náklady
Q – kvalita vzdelávacieho programu
P – produktivita vzdelávacieho programu
B – celkové prínosy

(**C**) Celkové náklady školenia vlastných zamestnancov:
Metodický blok 1 + Metodický blok 2 = 664 187 + 824 187 = **1 488 374 Kč**

Celkový počet vyškolených vlastných zamestnancov (predpokladaný počet 15):
1. rok: 3
2. rok: 3+ 6 = 9
3. rok: 9 + 6 = **15**
P = 3 + 9 + 15 = **27 človekorokov**

Ak stanovíme, že U_n bude rovné **nule**, čistý prínos bude teda nulový a uvažujeme len o náhrade nákladov vložených do vzdelávania.

0 = (Q x P) – C

0 = (Q x 27) – 1 488 374

Q ≈ 55 125 Kč

Z toho vyplýva, že ak by nárast hodnoty práce školeného zamestnanca (jeho pridaná hodnota) bol vyšší než 55 125 Kč/ rok, tak sa realizovaná investícia do rozvoja zamestnanca vyplatila, v prípade, že by nedosahoval tejto hodnoty, je stratová.

4.1.7 Zhodnotenie projektu

Hodnotenie projektu z formálneho hľadiska:

- v projekte bol uvedený prehľadný harmonogram činností (v trvaní 31 mesiacov), boli presne definované ciele a bol nadškrtnutý plánovaný rozpočet projektu
- príjemca podpory t.j. občianske združenie IQRS je spôsobilé a zdatné na realizáciu daného cieľa – *vzdelávanie partnerských organizácií za účelom pomoci integrity rómskej komunity a sociálne vylúčených obyvateľov do spoločnosti a ich uplatnenia na trhu práce a zlepšenie ich finančnej situácie*
- IQRS má skúsenosti s úspešne realizovanými projektmi v oblasti čerpania grantov z ESF, spolupracuje aj s medzinárodnými inštitúciami a jej pracovníci podávajú odborné a profesionálne služby
- výsledky práce IQRS boli ocenené v minulosti cenami kvality, certifikátmi a hodnotenie jej pridali aj víťazstvá v rôznych súťažiach napr. *Krém pro všechny barvy pleti*, *Soutěž o nejlepší antidiskriminační počin*, *Národní cena kariérového poradenství*, *Gipsy spirit* a podobne (viď Príloha)
- spolupráca s partnerskými organizáciami sa očakáva na vysokej úrovni, keďže ide o partnerské organizácie, ktoré spolupracovali s IQRS už aj v minulosti a ich prínos je nezanedbateľný, keďže boli ocenení rôznymi cenami a hlavne ide o pracovníkov, ktorí sú motivovaní a pracujú na báze dobrovoľnosti
- všetky návrhy projektu a projektová dokumentácia boli spracované presne, kvalitne a podľa Výzvy OP VK

Hodnotenie projektu z vecného hľadiska:

- geograficky bol projekt špecifikovaný do oblasti, v ktorej je veľký potenciál uspokojenia cieľu projektu (*Jihomoravský kraj* – presnejšie časť Brna *Cejl*, oddelené rómske komunity v obciach *Břeclav*, *Bučovice* a i.)
- predpokladá sa zvýšený počet pracovných miest v regióne *Jihomoravský kraj* o 5%, ďalej zvýšenie vzdelanosti rómskej komunity, zvýšený záujem o finančné a sociálne poradenstvo, zvýšenie záujmu mladých Rómov o vzdelanie, záujmové krúžky a šport, zvýšená kultúrna zaangažovanosť (vznik rómskych hudobných skupín, vznik divadelných krúžkov) a v neposlednom rade aj zníženie kriminality zo strany Rómov, keďže budú cítiť spolupatričnosť a pocit sebaurčenia
- v rámci projektu sa predpokladá aj záujem zo strany verejnosti s súkromných inštitúcii, ktoré budú dané programy podporovať finančne či názorovo
- podpora partnerov v projekte bola stanovená na zabezpečenie aktivít smerujúcich k cieľu projektu, poskytnutie ich priestorov (klubovne, poradenské centrá, cvičiace pracoviská) a podporovanie rozvoja zamestnancov z vlastných rad v oblasti integrity sociálne vylúčených obyvateľov (oblasť veľmi náročná na psychické zmýšľanie, osobnostný potenciál a komunikačné vlastnosti)
- keďže sa jedná o tzv. **mäkký** projekt, dopad vytvorenej hodnoty prostredníctvom projektu sa dá zložito finančnej a štatisticky zmerať, jedná sa hlavne o hodnoty sociálne, vzdelanostné a ľudskoprávne
- samozrejme úspešnosť projektu sa dá čiastočne zmerať **ekonomickými ukazovateľmi** aj napr. Miera nezamestnanosti, Počet uchádzačov o pracovnú pozíciu, Počet študentov so ukončeným stredoškolským vzdelaním a pod., a ďalej **monitorovacími indikátormi** (Nárast pridanej hodnoty) alebo **hodnotiacimi kritériami**
- strategická povaha projektu: do roku 2015 zvýšenie počtu partnerských organizácií na 50, zvýšenie povedomia IQRS na verejnosti, prispenie veľkou mierou k integrácii Rómov do spoločnosti a sprostredkovanie pracovných pozícií pre občanov rómskeho pôvodu resp. sociálne vylúčených ľudí a aktívne zapojenie sa do európskych štruktúr a podpora spolupráce so zahraničnými odborníkmi či mediálnymi expertmi

- v projekte nebola zaznamenaná žiadna miera diskriminácie (či už na základe, pohlavia, národnosti, náboženského vyznania), pretože sa na projekte zúčastňujú organizácie, ktorých prvoradým cieľom je ochrana jedinca, jeho práv a podpora rozvoja jeho osobnosti so všetkými jeho nedostatkami
- bola vypracovaná **FS štúdia** (Feasibility Study), ktorá je súčasťou návrhu projektov s príspevkom zo štrukturálnych fondov EÚ podaných v období od roku 2007

4.1.8 Prínosy a udržateľnosť projektu

Nastavené metodické bloky „*Poznejme se*“ a „ *Vím jak nato*“ sú určené na rozvoj pracovníkov IQRS. Prínosom týchto metodických blokov je zvýšenie komunikačných znalostí, vedomostí vo vzťahu práce s ľuďmi, osvedčenie si metód PR, zlepšenie teamovej komunikácie (spoznanie členov navzájom, vytvorenie prirodzenej hierarchie a nastavenie zodpovednosti za predvedený výkon). Metodické bloky sú realizované na centrále aj pobočkách IQRS, prípade v sídle partnerskej organizácii. Ku každému bloku je pridelený pedagogický pracovník a koordinátor bloku. Cieľom je zvýšenie produktivity práce a zvýšenie pridanej hodnoty pracovníkov IQRS.

Výukové bloky (celkový počet - 8, viď *Tabuľka 5*) sú zamerané na vzdelávanie a rozvoj zamestnancov partnerských organizácií. Partnerské organizácie preto musia zabezpečiť materiálne a personálne dané výukové bloky (poskytnutie priestorov, nábor zamestnancov určených na školenie). Na výukovom bloku sa podieľa hlavne 8 metodológov, 8 lektorov a konzultant s partnerskou organizáciou. Prínosom má byť zvýšenie **skúseností s PR** u partnerských organizácií, **poskytnutie** efektívnych a odskúšaných **metodík** a vzdelávacích procesov a taktiež poskytnutie **pomoci pri organizovaní** verejných akcií, voľnočasových aktivít či vzdelávacích kurzoch. Výsledný efekt má byť efektívnejší a odbornejší prístup k zameranej sociálnej skupine.

Žiadateľ dotácie aj partnerské organizácie budú využívať výsledky svojho projektu pre svoju ďalšiu činnosť. Finančnú udržateľnosť projektu zabezpečuje prísun finančných prostriedkov z:

- európskych štrukturálnych fondov
- podporných fondoch
- darov a príspevkov občanov
- príjmov z verejných akcií

Jedná sa o príjmy, ktorých získanie je „isté“ pri dodržaní určitých podmienok a pri odbornom a profesionálnom splnení vytýčeného cieľa.

Keďže projekt zahŕňa uplatňovanie efektívnych metodík a výuky vo svojej stratégii, všetky výstupy projektu bude možné využívať aj po ukončení projektu. Tieto výstupy sa môžu stať základom pre ďalšie podobne zamerané projekty alebo môžu slúžiť ako informačná báza pre iné organizácie, ktoré budú participovať na podobnom probléme. Udržateľnosť projektu z hľadiska jeho stratégie a dopadu je podložená skvalitnením vzdelávacích aktivít a práce s ľuďmi. Tieto skutočnosti pomôžu v budúcnosti zvýšiť počet uchádzačov o rekvalifikáciu či podporné vzdelávacie kurzy, čím sa zvýši šanca uplatnenia týchto klientov v každodennej praxi. Organizácia bude v dlhodobom horizonte schopná šíriť svoje *know-how* v podobe vyškolených, certifikovaných expertov, odborníkov a poradcov.

4.2 Príprava projektovej žiadosti

Projektová žiadosť je úvodný dokument, ktorý musí príjemca vypracovať, aby dostal podporu zo štrukturálneho fondu EÚ. Musí byť vypracovaná presne, úplne a odborne. Pred samotným spracovaním **Žiadosti o dotáciu**, musí príjemca dobre zvoliť operačný program a určiť vhodnú výzvu. Je dôležité spracovať projektovú žiadosť s predstihom vypísania výzvy.

4.2.1 Zvolenie vhodného Operačného programu

Projekt musí byť v súlade so zámermi vybraného OP, z ktorého organizácia chce čerpať finančné prostriedky. Podrobnosti o cieľoch daných OP sú uvedené v jednotlivých programových dokumentoch vydanými riadiacim orgánom OP VK. Organizácia IQRS musí obhájiť prospešnosť projektu v širšom zmysle, nielen orientovaná v zmysle zlepšenia sociálnych aktivít. Riadiaci orgán OP VK je *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* a dohliada nad prínosom daného návrhu. Prínos by mal viesť k zlepšeniu sociálneho a ekonomického stavu v regióne. IQRS ďalej sledovala kľúčové výzvy v danom OP, aby vedela promtne zareagovať na výzvu, pretože tie sú časovo limitované vzhľadom k podaniu **Žiadosti o dotáciu**.

4.2.2 Štruktúra projektovej žiadosti

Správna štruktúra projektovej žiadosti musí obsahovať nasledujúce body:

1. **Identifikácia žiadosti**
2. **Projekt** (číslo, názov, výzva, popis,...)
3. **Žiadateľ projektu** (identifikácia žiadateľa – IČO, sídlo, názov,..)
4. **Partner projektu** (identifikácia partnera)
5. **Popis projektu** (zahrňuje ciele, popis cieľovej skupiny, zapojenie a motiváciu cieľovej skupiny, prínos, riziká projektu, popis opatrenia na elimináciu rizík, popis pridanej hodnoty projektu)
6. **Územie dopadu a realizácie** (identifikácia NUTS, názov regiónu)
7. **Kľúčové aktivity**
8. **Harmonogram kľúčových aktivít**
9. **Realizačný team** (názov pozície, úväzok, jednotka, pracovná náplň)
10. **Rozpočet projektu**
11. **Prehľad financovania** (forma financovania, percento súkromných výdajov, percento štrukturálne a pod.)

12. **Harmonogram čerpania rozpočtu** (poradie žiadosti o platbu, uvedená predpokladaná čiastka, dátum predloženia žiadosti o platbu)
13. **Horizontálne témy** (vplyv na rovnaké príležitosti, udržateľný rozvoj)
14. **Kategorizácia pomoci** (výber hospodárskej činnosti, čiastka, výber prioritnej témy, suma prostriedkov z EU v Kč)
15. **Monitorovacie indikátory** (názov, počiatočná hodnota, plánovaná hodnota
16. **Výberové konanie** (predmet zákazky, spôsoby vyhlásenia, stav zadávacieho konania, predpokladaný dátum vyhlásenia a pod.)
17. **Informácie o pripravovanej publicite k projektu** (spôsob informovania verejnosti o projekte, konkrétnosť reálnosti nákladov)
18. **Ďalšie projekty** (názov, rozpočet, poskytovateľ, popis)
19. **Prílohy projektu** (názov, počet listov, požadovaná príloha, dátum schválenia, popis

Správne vyplnená kapitola v projektovej žiadosti:

KAPITOLA PROJEKT

Číslo OP:	*7*
Názov OP:	*Vzdělávání pro konkurenceschopnost*
Číslo výzvy:	*7/1.2.00/*
Názov výzvy:	*Systém podpory vzdělávání v oblasti integrity sociálně vyloučených obyvatelů převážně romské národnosti*
Číslo prioritnej osy:	*7.4b*
Názov prioritnej osy:	*Systémový rámec celoživotního učení (Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost)*
Názov oblasti podpory:	*Systémový rámec terciárního vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů*
Názov podoblasti podpory:	*Rozvoj dalšího vzdělávání*
Typ projektu:	*grantový projekt*

Názov projektu:	*Vzděláním krok vpřed*
Skrátený názov projektu:	*VKV2*
Názov projektu anglicky:	*By education step ahead*
Stručný obsah projektu:	*Projekt je zameraný na zvýšenie komunikačných, tímových a odborných zručností pracovníkov IQRS a partnerských organizácii. Tento rozvoj založený na osobnostnej a vzdelanostnej báze u pracovníkov má prispieť k zefektívneniu a skvalitneniu poskytovaných služieb, smerujúcich k integrite sociálne vylúčeného obyvateľstva, zvýšenie konkurencieschopnosti a pripravenosti pri žiadaní o pracovné miesto a zvýšenie záujmu o voľnočasové, kultúrne a vzdelávacie aktivity osôb prevažne rómskeho pôvodu. Podporné aktivity projektu sú pre rôzne vekové kategórie napr. počítačové kurzy, hudobné krúžky, rekvalifikačné kurzy, prednášky o právach občana, kurzy ekonomického prehľadu a pod.*

Projekt počíta so zadávacím konaním: *NE*

Harmonogram projektu:	*14 činností projektu, z toho: 2 metodické bloky na rozvoj a realizáciu vzdelávacieho procesu zamestnancov IQRS, 8 výukových blokov na rozvoj zamestnancov partnerských organizácií a realizáciu metodík či výukových aktivít a 4 činnosti zabezpečujú koordináciu, dokumentáciu, prepojenosť a monitorovanie projektu*
Predpokladaný dátum zahájenia projektu:	*01. 06. 2011*
Predpokladaný dátum ukončenia projektu:	*31. 12. 2013*
Predpokladaná doba trvania projektu:	*31 mesiacov*

4.2.3 Spracovanie projektovej žiadosti

Projektová žiadosť predstavuje kľúčový dokument, podľa ktorého zadávateľ výzvy rozhodne, či bude projekt financovaný z európskych fondov, alebo nie. Je dôležité použiť Príručku pre žiadateľov, ktorá pomôže pri vypracovaní žiadosti. Organizácia IQRS ju využila, taktiež využila konzultácie s pracovníkmi riadiaceho orgánu OP VK. Tým prispela k skvalitneniu a spresneniu vypracovania projektovej žiadosti. Projektová žiadosť bola vyplnená v elektronickej podobe, prostredníctvom internetovej aplikácie BENEFIT (využíva ju väčšina OP). Ako prílohu uviedla organizácia IQRS **Štúdiu prevoditeľnosti** (jej rozsah 20 – 25 strán, ak nebudú dané ciele dosiahnuté, hrozí odobratie grantu) a **logický rámec** (v ňom organizácia stručne popísala zámery projektu a dala ich do súvislosti s konkrétnymi aktivitami).

V prípade úspešného schválenia projektu už nasleduje uzavretie **Zmluvy o financovaní** a samotná realizácia projektu. Samozrejme proces realizácie projektu musí byť monitorovaný priebežnými monitorovacími správami, ktoré slúžia ako kontrola projektu pre riadiaci orgán OP VK a monitorovací

Platobný orgán na programové obdobie 2007- 2013 je odbor *Národní fond Ministerstva financí*. Tento orgán spravuje, disponuje a kontroluje prostriedky z EÚ. Na výzvu riadiaceho orgánu daného Operačného programu poskytuje grant v požadovanej výške. Taktiež vyhodnocuje čerpanie finančných prostriedkov rozpočtu EÚ podľa pravidla *n+2* resp. *n+3*. [23]

Záver

Česká republika ako člen Európskej únie sa spolupodieľa na vytváraní sociálnej, ekonomickej a právnej politike EÚ. Táto spolupatričnosť jej dáva možnosť okrem iného čerpať z rozpočtu EÚ, aby tým dosiahla požadovaných výsledkov a ekonomického vyrovnávaniu regiónov. Najmä z dnešnej dobe je táto téma veľmi aktuálna, pretože EÚ si je vedomá, že každá podpora prevratného nápadu, aplikácie moderných technológií, výskumu a vývoja, sociálnej sféry, ju posúva vpred.

Po priblížení teoretických pojmov z oblastí riadenia projektov, z oblasti čerpania štrukturálnych fondov, z oblasti fungovania neziskových organizácii a nakoniec z reálneho postupu pri získavania žiadosti o grant, som navrhol projekt „*Vzděláním krok vpřed*“, ktorý má potenciál byť financovaný z ESF.

Príjemcom projektu je občianske združenie IQRS, ktoré má hlavne z minulosti veľké skúsenosti s realizáciou podobných projektov. Projekt pripúšťa spoluprácu s partnerskými organizáciami a presne určuje ich úlohu v ňom. Navrhovaná dĺžka realizácie je 31 mesiacov, čím dodržiava podmienku výzvy OP VK. Operačný program zvolený pre projekt je Vzdelávanie pre konkurencieschopnosť a má dopomôcť k rozvoju zamestnancov organizácie IQRS a partnerských organizácii a zvýšiť tak efektívnosť vzdelávacích a sociálnych procesov. Predmetom resp. cieľom projektu je integrita sociálne vylúčených osôb do spoločnosti, zlepšenie ich finančnej situácie, zvýšenie záujmu o voľnočasové aktivity a pomoc pri uplatňovaní sa na trhu práce. Hlavná záujmová skupina je v tomto projekte rómska komunita. Realizácia projektu prebieha v sídle a pobočkách občianskeho združenia IQRS a partnerských organizácií, ktoré geograficky zapadajú do Jihomoravského kraja.

Projekt je navrhovaný v klasickej osnove projektu, upravenú vyhláškami MMR a výzvou OP VK. Harmonogram činností tvorí 14 aktivít, z toho 10 je zameraných na vzdelávanie a metodiky, ostatné sú podporné. Finančný plán je

reálny, berie v úvahu neinvestičný charakter projektu. Ďalej som sa venoval analýze problému, analýze rizík, ktoré súvisia s projektom a jeho celkový prínos. Nemenej dôležitý bod je udržateľnosť projektu, keďže sa jedná o mäkký projekt a vyhodnocovanie jeho dopadov a výsledkov je štatisticky a finančne dosť náročné.

Návrh projektu sa javí ako reálne uskutočniteľný, schopný optimalizovať predpokladané riziká projektu a majúci prínos v podobe integrity rómskej komunity do spoločnosti, zefektívnenie vzdelávacích a poradenských procesov a získanie záujmu verejnosti. Prínosy projektu sú patrné aj po ukončení projektu, a to hlavne v dlhodobej spolupráci s partnerskými organizáciami, v nastavení informačnej bázy problému a v naberaní skúseností, odbornosti a efektívnosti pri práci s podobnými projektmi v budúcnosti. Cieľom môjho návrhu projektu je skutočnosť, že daný projekt bude schválený riadiacim orgánom OP VK, a tým bude podporovaný zo strany Európskej únie poskytnutím grantu.

Zoznam použitých zdrojov

Použitá literatúra:

[16] DOČKAL, V. *Strukturální fondy EU - projektový cyklus a řízení. Příručka projektového manažera.* Brno : Masarykova univerzita, 2007. s. 137. ISBN 978-80-210-4390-9.

[12] DOLANSKÝ, V., MĚKOTA, V. a NĚMEC, V. *Projektový management.* 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 1996. 376 s. ISBN 80-7169-287-5.

[11] NĚMEC, V. *Projektový management.* 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2002. 184 s. ISBN 80-247-0392-0.

[13] ROSENAU, D. MILTON. *Řízení projektů.* [překl.] Eva Brumovská. 3. vydání. Brno : Computer Press, 2007. 344 s. ISBN 978-80-251-1506-0.

[5] TAUER, V., ŠUBRTOVÁ, J. a ZEMÁNKOVÁ, H. *Získejte dotace z fondů EU: Tvorba žádosti a realizace projektu krok za krokem.* Brno : Computer Press, 2009. 160 s. ISBN 978-80-251-2649-3.

[14] TAYLOR, J. *Začínáme řidit projekty.* [překl.] Vilém Jungmann. 1. vydání. Brno : Computer Press, 2007. 215 s. ISBN 978-80-251-1759-0.

[3] VILAMOVÁ, Š. *Čerpáme finanční zdroje Evropské unie: Praktický průvodce.* 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN 80-247-1194-X.

[17] VILAMOVÁ, Š. *Jak získat finanční zdroje Evropské unie.* 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2004. 196 s. ISBN 80-247-0828-0.

[22] VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců.* 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

[9] VOJÍK, V. www.fs.cvut.cz. *Neziskové organizace, jejich řízení, prosperity a společenský význam.* [Online]. CVUT. 15. 10 2007. [cit. 2011-03-15]. 34 s. Dostupné z: <http://frotor.fs.cvut.cz/doc/46.pdf>.

[15] *Příručka pro příjemce finanční podpory z Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost*. Brno : Řídící orgán OP VK, 2009. 3.verze. 145 s.

Internetové zdroje:

[18] *Ekonomika projektu.* [Online]. Euro Dotácie. 2011. [cit. 2011-03-21]. Dostupné z: <http://www.edotacie.sk/4/0/50221/sekcia/ekonomika-projektu/>.

[2] *Evropský nástroj pro mikrofinancování.* [Online]. 2011. [cit. 2011-01-21]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/Narodni-organ-pro-koordinaci/Novinky/Evropsky-nastroj-pro-mikrofinancovani>.

[6] *Evropský sociální fond v ČR.* [Online]. 2008. [cit. 2011-01-23]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/evropsky-socialni-fond-v-cr>.

[19] *Hodnotiace a bodovacie kritériá.* [Online]. Euro Dotácie. 2011. [cit. 2011-03-23]. Dostupné z: <http://www.edotacie.sk/4/0/4012/sekcia/hodnotiace-a-bodovacie-kriteria/>.

[20] *Monitorovacie indikátory.* [Online]. Euro Dotácie. 2011. [Cit. 2011-03-23]. Dostupné z: <http://www.edotacie.sk/4/0/4013/sekcia/monitorovacie-indikatory/>.

[10] Občanská společnost. *Založení občanského sdružení.* [Online]. 2010. [cit. 2011-05-01]. Dostupné z: <http://obcan.ecn.cz/index.shtml?w=u&x=132554>.

[7] *Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost.* [Online]. 2011. [cit. 2011-03-20]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/opvpk>.

[23] *Platební a certifikační orgán - vznik, struktura a hlavní činnosti.* [Online]. MFCR. 2011. [cit. 2011-05-01]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/eu_fondy_11996.html>.

[4] *Potvrzeno: regionální operační programy letos mohou vyčerpat z EU téměř 29 miliard korun.* [Online]. Regionální rada regionu soudržnosti Jihovýchod, 14. 01 2010. [cit. 2011-01-18]. Dostupné z: <http://www.jihovychod.cz/cs/tiskove-centrum/tiskove-zpravy/potvrzeno-regionalni-operacni-programy-letos-mohou-vycerpat-z-eu-temer-29-miliard-korun>.

[1] *Štrukturálne fondy.* [Online]. I-Europa. 2011. [cit. 2011-01-22]. Dostupné z: <http://www.euractiv.sk/strukturalne-fondy>.

[21] www.iqrs.cz. *Zpráva o činnosti občanského sdružení IQ Roma servis 2009.* [Online]. 08. 09 2010. [cit. 2011-01-30].Dostupné z: <http://www.iqrs.cz/download.php?sekce=1>.

[8] www.neziskovky.sk. *Neziskové organizácie alebo "neziskovky".* [Online]. 2008. [cit. 2011-01-24]. Dostupné z: <http://www.neziskovky.sk/mnoorganizacia.html>.

Prílohy

PŘEHLED ČERPÁNÍ ZPŮSOBILÝCH VÝDAJŮ PROJEKTU

Registrační číslo projektu	**CZ.1.07/1.2.00/14.0082**
Název projektu	**Vzděláním krok vpřed**
Název příjemce podpory	**IQ Roma servis, o.s.**
Období	**1. 6. 2011 - 31. 12. 2013**
Pořadové číslo Monitorovací zprávy	**1**

Vyplňujte pouze bílé buňky

Výdaje na celý projekt

Druh výdajů rozpočtu	Platný rozpočet (schválený či	Dosud prokázán	Dosud prokázán	Aktuálně prokazov	Aktuálně prokazov	Součet prokázan	Součet prokázan	Pořadová čísla	*Nezpůsobilé výdaje -*
1. Osobní výdaje	5 338 152,80								
1.1 Platy, odměny z dohod a pojistné	4 323 320,00								
1.1.1 Výdaje na odborné zaměstnance, v tom	3 387 320,00								
1.1.1.1 Platy	2 000 520,00								
1.1.1.1.1 Programový manažer	128 520,00								
1.1.1.1.2 Koordinátor aktivit přímé práce	216 000,00								
1.1.1.1.3 Pedagogický pracovník "Poznejme se" 1	270 000,00								
1.1.1.1.4 Pedagogický pracovník "Poznejme se" 2	90 000,00								
1.1.1.1.5 Pedagogický pracovník "Vím jak na to" 1	180 000,00								
1.1.1.1.6 Pedagogický pracovník "Vím jak na to" 2	360 000,00								
1.1.1.1.7 Logistik výukových aktivit v JMK	270 000,00								
1.1.1.1.8 Logistik výukových aktivit v Olomouckém a Moravskos	270 000,00								
1.1.1.1.9 Koordinátor metodologů a lektorů	0,00								
1.1.1.1.10 Pracovník pro evaluaci a monitoring aktivit výukových	216 000,00								
1.1.1.2 Odměny z dohod (DPČ)	0,00								
1.1.1.3 Odměny z dohod (DPP)	1 386 800,00								
1.1.1.3.1 Metodolog výukového bloku Poradenství pro volbu škol	13 200,00								
1.1.1.3.2 Metodolog výukového bloku Poradenství pro volbu škol	8 800,00								
1.1.1.3.3 Metodolog výukového bloku Poradenství pro volbu povo	22 000,00								
1.1.1.3.4 Metodolog výukového bloku Poradenství pro volbu povo	8 800,00								
1.1.1.3.5 Metodolog výukového bloku Case management, TPP 1	22 000,00								
1.1.1.3.6 Metodolog výukového bloku Case management, TPP 2	8 800,00								
1.1.1.3.7 Metodolog výukového bloku Case management, TPP 3	8 800,00								
1.1.1.3.8 Metodolog výukového bloku NZDM 1	22 000,00								
1.1.1.3.9 Metodolog výukového bloku NZDM 2	17 600,00								
1.1.1.3.10 Metodolog výukového bloku OSV 1	26 400,00								
1.1.1.3.11 Metodolog výukového bloku OSV 2	17 600,00								
1.1.1.3.12 Metodolog výukového bloku finančního vzdělávání 1	26 400,00								
1.1.1.3.13 Metodolog výukového bloku finančního vzdělávání 2	17 600,00								
1.1.1.3.14 Metodolog výukového bloku monitoring evaluace 1	22 000,00								
1.1.1.3.15 Metodolog výukového bloku monitoring evaluace 2	17 600,00								
1.1.1.3.16 Metodolog výukového bloku lokální spolupráce 1	17 600,00								
1.1.1.3.17 Metodolog výukového bloku lokální spolupráce 2	13 200,00								
1.1.1.3.18 Lektor výukového bloku poradenství pro volbu školy 1	34 800,00								
1.1.1.3.19 Lektor výukového bloku poradenství pro volbu školy 2	34 800,00								
1.1.1.3.20 Lektor výukového bloku poradenství pro volbu povolán	34 800,00								
1.1.1.3.21 Lektor výukového bloku poradenství pro volbu povolán	34 800,00								
1.1.1.3.22 Lektor výukového bloku Case Management, TPP 1	34 800,00								
1.1.1.3.23 Lektor výukového bloku Case Management, TPP 2	34 800,00								
1.1.1.3.24 Lektor výukového bloku NZDM 1	46 400,00								
1.1.1.3.25 Lektor výukového bloku NZDM 2	46 400,00								
1.1.1.3.26 Lektor výukového bloku OSV 1	58 000,00								
1.1.1.3.27 Lektor výukového bloku OSV 2	58 000,00								
1.1.1.3.28 Lektor výukového bloku finanční vzdělávání 1	34 800,00								
1.1.1.3.29 Lektor výukového bloku finanční vzdělávání 2	34 800,00								
1.1.1.3.30 Lektor výukového bloku monitoring evaluace 1	46 400,00								
1.1.1.3.31 Lektor výukového bloku monitoring evaluace 2	46 400,00								
1.1.1.3.32 Lektor výukového bloku lokální spolupráce 1	34 800,00								
1.1.1.3.33 Lektor výukového bloku lokální spolupráce 2	34 800,00								
1.1.1.3.34 Dokumentarista a zpracovatel interaktivního manuálu 1	139 200,00								
1.1.1.3.35 Dokumentarista a zpracovatel interaktivního manuálu 2	58 000,00								
1.1.1.3.36 Zpracovatel, korektor, grafik tištěného materiálu 1	69 600,00								
1.1.1.3.37 Zpracovatel, korektor, grafik tištěného materiálu 2	69 600,00								
1.1.1.3.38 Konzultant metod lektorování	72 000,00								
1.1.1.3.39 Kontaktní pracovník partnerské organizace 3	19 200,00								
1.1.1.3.40 Kontaktní pracovník partnerské organizace 4	19 200,00								

1.1.1.4 Autorské honoráře	0,00								
1.1.2 Výdaje na administrativní zaměstnance, v tom	936 000,00								
1.1.2.1 Platy	936 000,00								
1.1.2.1.1 Projektový manažer	252 000,00								
1.1.2.1.2 Finanční manažer	252 000,00								
1.1.2.1.3 Odborná projketová administrativa	432 000,00								
1.1.2.2 Odměny z dohod (DPČ)	0,00								
1.1.2.3 Odměny z dohod (DPP)	0,00								
1.1.2.4 Autorské honoráře	0,00								
1.2 Sociální pojištění	734 130,00								
1.3 Zdravotní pojištění	264 286,80								
1.4 FKSP	0,00								
1.5 Jiné povinné údaje	16 416,00								
2. Služební cesty zahraničí	252 000,00								
2.1 Cestovné (vč. provozu služebního auta)	252 000,00								
2.1.1 Cestovné zahraničních expertů workshopů - 12os. x 1 cest	144 000,00								
2.1.2 PER DEMIS zahr. Expertů	108 000,00								
2.2 Ubytování	0,00								
2.3 Stravné	0,00								
2.4 Ostatní	0,00								
3. Zařízení	306 500,00								
3.1 Nehmotný majetek do 60 tis. Kč	73 200,00								
3.1.1 Software	73 200,00								
3.1.2 Ostatní	0,00								
3.2 Dlouhodobý nehmotný majetek	0,00								
3.2.1 Software	0,00								
3.2.2 Ostatní	0,00								
3.3 Drobný hmotný majetek	183 800,00								
3.3.1 Notebook pro projektové koordinátory	27 000,00								
3.3.2 Notebook pro výuku	54 000,00								
3.3.3 PC pro metodology	38 000,00								
3.3.4 Dataprojektor	19 000,00								
3.3.5 Multifunkční zařízení pro tisk	17 000,00								
3.3.6 Přenosný flipchart	7 200,00								
3.3.7 Pomůcky pro aktivity přímé práce s uživateli	21 600,00								
3.3.8 Operační systém	0,00								
3.3.9 Microsoft Office	0,00								
3.4 Použitý drobný hmotný majetek	0,00								
3.5 Nájem zařízení, leasing	0,00								
3.5.1 Nájem prostor pro aktivity s uživateli	0,00								
3.5.2 Nájem prostor pro výukové bloky	0,00								
3.6 Odpisy	0,00								
3.7 Výdaje na opravy a údržbu	0,00								
3.8 Křížové financování	49 500,00								
3.8.1 Investiční část	0,00								
3.8.2 Neinvestiční část	49 500,00								
3.8.2.1 Kancelářský nábytek pro realizační tým	49 500,00								
4. Nákup služeb	1 663 880,00								
4.1 Publikace / školící materiály / manuály	792 080,00								
4.1.1 Informační brožura pro klienty aktivity finanční vzdělávání	22 800,00								
4.1.2 Manuál metodik	90 000,00								
4.1.3 Manuál metodik v interaktivní podobě	70 000,00								

4.1.4 Výukový set	10 320,00								
4.1.5 Pomůcky pro výukové bloky	562 960,00								
4.1.5.1 Pomůcky pro výukové bloky	12 960,00								
4.1.5.2 Nájem prostor pro aktivity s uživateli	270 000,00								
4.1.5.3 Nájem prostor pro výukové bloky	280 000,00								
4.1.6 Tvorba interaktivního manuálu (střih, finalizace)	36 000,00								
4.2 Odborné služby / Studie a výzkum	0,00								
4.3 Výdaje na konference/kurzy	103 200,00								
4.3.1 Workshop k finančnímu vzdělávání	6 000,00								
4.3.2 Workshop k monitoringu a evaluaci	6 000,00								
4.3.3 Seminář k metodologii výukových bloků	24 000,00								
4.3.4 Kurz lektorských dovednosti	67 200,00								
4.4 Podpora účastníků	768 600,00								
4.4.1 Ubytování na výukových blocích (5 bloků x 12 účastníků x 2	441 000,00								
4.4.1 Občerstvení na výukových blocích (5 bloků x 12 účastníků x	327 600,00								
4.5 Jiné výdaje	0,00								
5. Stavební úpravy	0,00								
5.1 Drobné stavební úpravy	0,00								
5.2 Stavební úpravy v rámci křížového financování	0,00								
6. Přímá podpora	168 000,00								
6.1 Mzdové příspěvky	0,00								
6.2 Cestovné, ubytování a stravné	168 000,00								
6.2.1 Cestovné na výukové bloky (5 bloků x 12 účastníků x 8 ces	168 000,00								
6.3 Doprovodné aktivity	0,00								
7. Výdaje vyplývající přímo ze Smlouvy/Rozhodnutí	100 000,00								
7.1 Audit	100 000,00								
8.1 Přímé výdaje bez křížového financování	7 779 032,80								
9. Skutečně čerpané nepřímé výdaje	1 089 064,59								
9.1 Skutečně čerpané nepřímé výdaje neinvestiční	1 089 064,59								
10. Celkové způsobilé výdaje	8 917 597,39								
10.1 Celkové způsobilé výdaje investiční	0,00								
10.2 Celkové způsobilé výdaje neinvestiční	8 917 597,39								
11. Celkové nezpůsobilé výdaje projektu	0,00								
11.1 Celkem nezpůsobilé investiční výdaje	0,00								
11.2 Celkem nezpůsobilé neinvestiční výdaje	0,00								
12. Celkové výdaje projektu	8 917 597,39								
12.1 Celkové investiční výdaje	0,00								
12.2 Celkové neinvestiční výdaje	8 917 597,39								
13. Příjmy projektu celkem									
13.1 Příjmy projektu připadající na způsobilé výdaje	0,00								
13.2 Příjmy projektu připadající na nezpůsobilé výdaje	0,00								
14. Zdroje připadající na nezpůsobilé výdaje									
15. Křížové financování	49 500,00								
Mylné platby									
	Datum			Podpis oprávněné osoby					

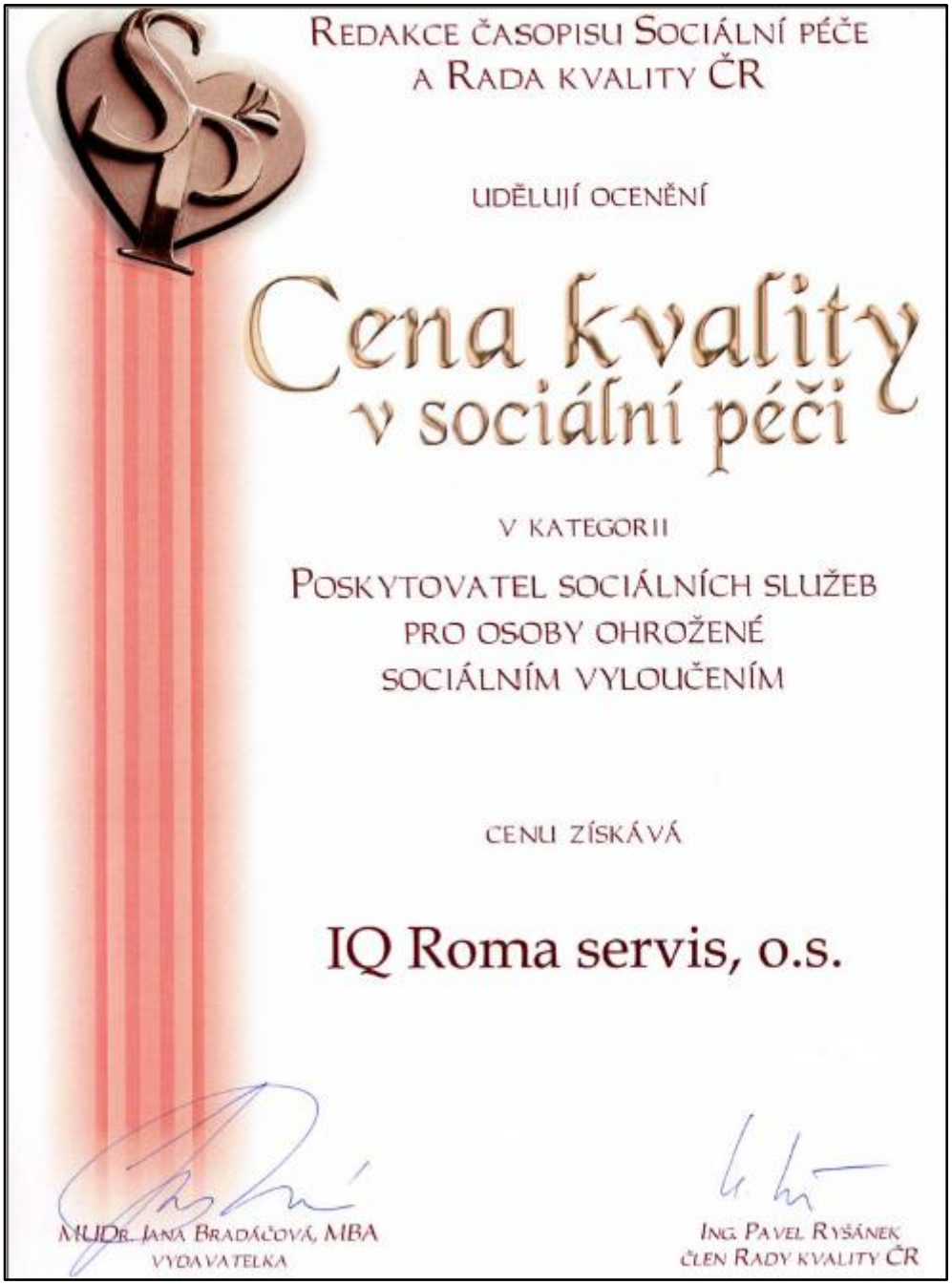
Metodický dopis č. 4
Dne 1. června 2009

Vydal ŘO OP VK

Příloha č. 2

Obvyklé mzdy / platy pro realizaci projektů na území **Jihomoravského kraje** v rámci OP VK

Jihomoravský kraj				
Pracovní pozice	**Hrubý měsíční plat/mzda (Kč) - 100 % úvazek (40 hod/týden)**		**Hrubý hodinový plat/mzda (Kč)**	
	dolní hranice	**horní hranice**	**dolní hranice**	**horní hranice**
Manažer projektu (koordinátor projektu)	31 153	47 045	195	294
Věcný manažer (manažer aktivity)	27 085	43 246	169	270
Finanční manažer projektu	26 227	39 153	164	245
Metodik	22 215	35 787	139	224
Účetní projektu	19 523	25 610	122	160
Sekretářka (administrativní pracovník)	19 971	28 582	125	179
Učitelé základních škol	22 596	24 983	141	156
Učitelé všeobecně vzdělávacích předmětů - SŠ	23 940	26 803	150	168
Učitelé odborných předmětů - SŠ	24 198	26 762	151	167
Lektor	28 769	47 135	180	295
Vědecko-pedagogičtí pracovníci	21 424	29 368	134	184
ICT technik	32 181	48 667	201	304
Psycholog	23 060	27 451	144	172
Sociální pracovník	17 639	25 060	110	157



REDAKCE ČASOPISU SOCIÁLNÍ PÉČE
A RADA KVALITY ČR

UDĚLUJÍ OCENĚNÍ

Cena kvality
v sociální péči

V KATEGORII

POSKYTOVATEL SOCIÁLNÍCH SLUŽEB
PRO OSOBY OHROŽENÉ
SOCIÁLNÍM VYLOUČENÍM

CENU ZÍSKÁVÁ

IQ Roma servis, o.s.

MUDr. JANA BRADÁČOVÁ, MBA
VYDAVATELKA

ING. PAVEL RYŠÁNEK
ČLEN RADY KVALITY ČR

Zoznam skratiek

ČR	Česká republika
ERDF	European Regional Development Fund
ESF	European Social Fund
EÚ	Európska únia
FO	Fyzická osoba
IQRS	IQ Roma servis
MMR	Ministerstvo pro mezinárodní rozvoj
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
NNO	Neštátne neziskové organizácie
OP	Operačný program
OP RLZ	Operačný program Řízení lidských zdrojů
OP VK	Operačný program Vzdelávanie pre konkurencieschopnosť
PO	Právnická osoba
PR	Public Relationship
ROP	Regionálny operačný program

Zoznam tabuliek

Zoznam obrázkov

Zoznam grafov